

Министерство науки и высшего образования
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический
университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала
МСЧ АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Кокшарова Мария Андреевна,
обучающийся группы
СПИК-1404z

Научный руководитель:
Блинова Олеся
Александровна,
канд. филос. наук, доцент,
доцент кафедры АиПС

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Анализ системы мотивации труда на примере отдела №97 (МСЧ) АО «НПК «Уралвагонзавод».....	8
1.1 Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод»	8
1.2 Анализ системы управления персоналом в медико-санитарной части АО «НПК «Уралвагонзавод».....	12
1.3. Анализ системы мотивации трудовой деятельности в медико-санитарной части АО «НПК «Уралвагонзавод».....	23
Выводы по 1 главе	40
ГЛАВА 2. Разработка системы мотивации в медико-санитарной части АО «НПК «Уралвагонзавод».....	42
2.1 Мероприятия по формированию системы мотивации персонала.....	42
2.2 Нормативно-правовое обеспечение проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.....	57
2.3 Оценка эффективности мероприятий по формированию системы мотивации медико-санитарной части АО «НПК «Уралвагонзавод».....	63
Выводы по 2 главе	68
Заключение	70
ГЛОССАРИЙ	73
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	109

ВВЕДЕНИЕ

Проводимые исследования мотивации труда за последнее время показали, что она как система претерпела достаточно негативные структурные изменения. Данное явление означает, что согласно иерархии Маслоу, высшие потребности людей отступили на второй план, в то время, как поведением большинства работников уже управляют низшие из них – это есть и следствие, и причина формирования неоднозначного менталитета российского работника в современном мире. Помимо этого, изменения мотивации произошли и с типологической точки зрения – можно сказать, что она свелась больше к мотивации выбора и сохранения рабочего места, а не к мотивации высокой активности и трудовой отдаче при его достаточной оплате.

Так формирование определения термина «мотивация» звучит так: это процесс побуждения каждого работника и всех членов трудового коллектива к активной деятельности с целью удовлетворения своих потребностей и достижения поставленных целей организации.

Согласно современным концепциям в управлении организацией (Л.И. Евенко, Г.М. Озеров, В. Оучи), именно работники являются самым важным ресурсом любого предприятия, который оказывает прямое влияние на его прибыльность, конкурентоспособность и устойчивое развитие. Однако необходимо отметить тот факт, что высшее руководство до сих пор не умеет этим пользоваться, и эта тема недостаточно проработана и изучена. Кроме того мотивация и стимулирование труда работников является основой процесса управления персоналом на предприятии. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Наряду с этим стимулирование труда и мотивация персонала позволяют в полной мере прорабатывать индивидуальный подход к персоналу предприятия и реализовывать

личностный потенциал не только руководителя предприятия, но и всех остальных его работников для быстрого и точного достижения текущих и стратегических целей организации.

Актуальность темы мотивации обуславливается тем, что эффективная мотивация способствует не только социальной и творческой активности отдельно взятого работника, но и достижению конечных целей организации. Но и на выбор исследования повлияло то, что руководители компании не знают и не умеют правильно применять инструменты мотивации.

Сегодня существует большое множество различных теорий мотивации. Однако особое внимание стоит обратить на такие теории, которые посвящены исследованию не только вопроса мотивации, но и различия, присущие мотивированию сотрудников организации, также в которых появляется возможность спрогнозировать трудовое поведение. Вместе с тем важной является не только мотивация всего персонала, но и распоряжение трудовыми ресурсами организации (к примеру, ротация кадров, расстановка их по должностям, выбор наиболее эффективного мотивационного воздействия на работника предприятия) в зависимости от мотивационного профиля каждого отдельно взятого сотрудника. Формирование такого мотивационного профиля работника вызывает значительный интерес с точки зрения управления. Анализируя данные, которые получены при помощи исследования мотивационного профиля всех работников в организации, можно с легкостью решить многие задачи, к примеру, сформировать наиболее эффективную и действенную систему стимулирования труда в данной организации.

Проблема исследования заключается в том, что современных условиях наиболее конкурентного рынка, необходимо удерживать наиболее ценных сотрудников при помощи эффективной системы мотивации, к разработке которой необходимо подходить грамотно, чтобы мотивационные программы стимулировали людей к выполнению всех своих должностных обязанностей и ответственному отношению к своей работе.

Проблему управления трудовым потенциалом изучают многие современные авторы. Так значительный вклад в решение этой довольно непростой задачи внесли многие ведущие как российские, так и зарубежные исследователи, ученые и специалисты. Среди отечественных ученых можно выделить следующих авторов наиболее известных нам учебников по управлению персоналом, на основе которых мы проводили свое исследование: А.Я. Кибанов, В.В. Адамчук, М.И. Станкин, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, Д.В. Ерохин и многие другие. Довольно популярными являются исследования, посвященные непосредственно вопросу мотивации, таких авторов, как А. Маслоу, А.В. Ребров, О.К. Минева, Б.М. Генкина, Е. Ветлужских и других не менее известных авторов, которые посвящены изучению темы мотивации не только работников организаций, но и общества в целом.

Объектом данной работы является система мотивации персонала

Предметом данной работы является система мотивация персонала медико-санитарной части на АО «НПК «Уралвагонзавод»

Цель данной работы – провести анализ организации работы в области мотивации персонала на предприятии и разработать мероприятия по формированию системы мотивации медико-санитарной части АО «НПК «Уралвагонзавод»

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить научную литературу по проблеме системы мотивации персонала;
- охарактеризовать деятельность АО «НПК УВЗ»;
- проанализировать систему управления персоналом на АО «НПК УВЗ»;
- провести анализ мотивации труда на предприятии АО «НПК «УВЗ» и в отделе №97 (МСЧ), в частности;
- разработать мероприятия по формированию системы мотивации медико-санитарной части АО «НПК «Уралвагонзавод»

- проанализировать необходимую для внедрения мероприятий нормативно-правовую базу;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

В процессе исследования применялись такие методы научного познания как: логический, системный, методы анализа, сравнительно-аналитический, абстрактно-логический и математический методы. Кроме того использовались такие методы, как наблюдение, анкетирование и тестирование.

База исследования: Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского» (АО «НПК «УВЗ») Отдел 97 Медико-санитарная часть (МСЧ).

Теоретическая и практическая значимость работы. Полученные результаты данной выпускной квалификационной работы в сфере мотивации персонала могут быть использованы в практической деятельности предприятия при формировании стратегии в сфере мотивации и стимулирования своих сотрудников, а также в процессе совершенствования существующей на предприятии системы мотивации трудовой деятельности работников. Данное исследование является практическими рекомендациями по внедрению принципов комплексной мотивации труда для отдела кадров предприятия или специального отдела мотивации работников.

Работа состоит из введения, двух глав, разделенных на параграфы, заключения, списка источников и литературы и 5 приложений.

В первой главе рассматривается характеристика деятельности отдела №97 (МСЧ) АО «НПК «Уралвагонзавод», изучаются способы мотивации персонала на предприятии, проводится анкетирование и тестирование персонала на выявление мотивов.

Во второй главе разработаны рекомендации для повышения мотивации сотрудников, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение проведения мероприятий по совершенствованию мотивации персонала и социально-

экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации персонала. В приложения включены анкеты, а также представлены результаты тестирования.

В заключении сделаны выводы, рассмотрены теоретические понятия мотивов, мотивации и стимулирования, а также рассмотрена система мотивации и стимулирования в медико-санитарной части промышленного предприятия АО «НПК «УВЗ» и предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала на данном предприятии.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА №97 (МСЧ) АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод»

Днем рождения Уралвагонзавода считается день, когда был выпущен первый большегрузный полувагон 11 октября 1936 г. В 1937 г. конструкторский отдел УВЗ получил статус головного в СССР по производству полувагонов, крытых вагонов и платформ, авто сцепного устройства и тележек.

В период Великой Отечественной войны (ВОВ) 1941-1945 гг. промышленное предприятие было перепрофилировано на выпуск танков.

Так в августе 1941 г. по решению Государственного комитета обороны завод был объединен с 12-ю эвакуированными из европейских областей СССР предприятиями, в том числе Харьковским машиностроительным заводом №183 (ныне - Харьковский завод транспортного машиностроения им. В. А. Малышева, Украина), Московским станкостроительным заводом им. Серго Орджоникидзе и др.

18 декабря 1941 г. предприятием был произведен первый танк Т-34-76. Всего за годы ВОВ завод выпустил более 25 тыс. боевых машин. В 1945 г. заводу было присвоено имя Иосифа Сталина, но уже в конце года название сменили на прежнее – «Уралвагонзавод».

Уже после войны работа предприятия была снова сосредоточена на производстве вагонов, но произошло быстрое расширение его деятельности, началось выполнение заказов из разных отраслей: военной, сельскохозяйственной, строительной и авиационно-космической. В период 1946-1950 гг. УВЗ ежегодно выпускал почти половину железнодорожного подвижного состава (и до 70 % грузовых вагонов) в СССР; часть продукции экспортировалась. Уже в 1960-е гг. было налажено серийное производство

первых в стране шести - и восьмиосных полувагонов, имеющих грузоподъемность в 100 и 125 тонн. Коренная реконструкция вагоноборочного производства прошла в 1970-х гг.

Предприятие постоянно находится в поиске новых направлений деятельности. Так после распада Советского Союза в 1991 г. в период своего тяжелого финансового положения в связи с резким снижением объема оборонных заказов, предприятие освоило выпуск таких видов продукции, как колесные трактора, экскаваторы, коммунальная техника.

Однако предприятие полностью не прекратило производство танков, и в 1992 г. на вооружение в РФ был принят основной боевой танк Т-90, однако Минобороны не были заказаны крупные партии этих машин. В связи со всеми событиями предприятие увеличивало свою задолженность перед сотрудниками по выплатам заработной платы. Улучшение ситуации произошло после того как в 1999 г. УВЗ удалось заключить контракт с Индией на поставку танков Т-90С на сумму в 1,2 млрд. долл.

За время своего существования завод претерпел множество изменений преобразований. 14 декабря 2002 г. государственное предприятие «Уралвагонзавод» стало федеральным государственным унитарным предприятием (ФГУП).

Образование современной интегрированной структуры корпорации произошло в результате того, как президентом РФ Владимиром Путиным 27 августа 2007 г. и 25 июня 2012 г. был подписан указ о создании корпорации на базе нижнетагильского Уралвагонзавода. Такое решение было принято «в целях сохранения и развития научно-производственного потенциала в создании перспективных комплексов бронетанкового и артиллерийского вооружения, рационализации оборонного производства и повышения конкурентоспособности производимой продукции».

В 2008 году произошла регистрация обновленной корпорации. Организация АО «Научно-Производственная Корпорация «Уралвагонзавод» зарегистрирована 31 марта 2008 г. регистратором Инспекция Федеральной

налоговой службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. Организации АО «НПК «Уралвагонзавод» присвоены ИНН 6623029538, ОГРН1086623002190, ОКПО 07518941.

Руководитель организации в настоящий момент: генеральный директор Потапов Александр Валерьевич.

Юридический адрес ОАО 2Научно-Производственная Корпорация «Уралвагонзавод» - 622007, Свердловская область, город Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Основным видом деятельности согласно ОКВЭД является 30.40 «Производство военных боевых машин», кроме того, зарегистрированы еще 93 дополнительных вида деятельности.

Согласно официальной информации, с 2016 года собственник «Уралвагонзавода» – одной из крупнейших машиностроительных корпораций Российской Федерации – Государственная корпорация «Ростехнологии» («Ростех»).

На сегодняшний день структура НПК объединяет в себе более 40 предприятий, в т.ч. литейный завод в Каменск-Уральском (Свердловская обл.), Челябинский тракторный завод-УРАЛТРАК; заводы железнодорожной техники в Брянске и пос. Томилино Московской обл.; научно-исследовательские институты и конструкторские бюро в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле, Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Муроме; бронетанковые ремонтные заводы в Екатеринбурге, Санкт-Петербурге, Амурской обл., Забайкалье и Краснодарском крае; и др.

Предприятия корпорации сведены в три дивизиона: спецтехника (бронетанковое, артиллерийское вооружение и военная техника), железнодорожная техника и дорожно-строительная техника. Своими передовыми технологиями и инновационными разработками предприятие внесло значительный вклад в развитие отечественного машиностроения.

Уралвагонзавод является одним из крупнейших работодателей в России. На головном предприятии в Нижнем Тагиле работает около 28 тысяч человек, что сравнимо с численностью небольшого города.

Предприятие имеет множество наград и орденов: орден Ленина, орден Октябрьской революции, орден Красного Знамени, орден Трудового Красного Знамени, орден Отечественной войны I степени. Все они были вручены в период 1935-1976 гг.

УВЗ 10 октября 2016 г. президентом РФ Владимиром Путиным была вручена грамота Верховного Главнокомандующего «за заслуги в укреплении обороноспособности государства, разработке и создании современных образцов вооружения и военной техники».

В разработанной до 2025 года стратегии, используя передовые разработки (к примеру, трамвай Russia 1, прозванный в народе «айфон на рельсах») УВЗ намерен добиться лидерства на рынке трамваев, заняв долю более 80 % (ожидается выручка к 2025 году в 5,8 млрд. руб.). Согласно стратегии умеренно привлекательными для УВЗ являются такие виды продукции, как медтехника, нефтегазовое, криогенное и газобаллонное оборудование. При этом выделены непривлекательные рынки металлургического оборудования и продукции, авиационного оборудования, сельхозтехники, оборудования для космических исследований, учебных тренажеров, путеукладочной техники, горно-шахтного оборудования, спецодежды и пассажирских вагонов.

За последние несколько лет предприятие АО «НПК «Уралвагонзавод» сделало большой шаг вперед на пути к развитию, при этом продемонстрировало высочайший научно-технический и кадровый потенциал. Сегодня завод котируется в международных рейтингах производителей вооружений и военной техники, показывает самый быстрый рост среди предприятий российского оборонно-промышленного комплекса.

Стоит отметить, что Уралвагонзавод не останавливается на достигнутых результатах и полученных успехах. Впереди у такого крупного

промышленного предприятия лишь новые большие работы части создания перспективных изделий гражданского и военного назначения, укрепление существующих стабильной позиций и завоевание новых рынков.

1.2. Анализ системы управления персоналом в медико-санитарной части АО «НПК» «Уралвагонзавод»

На протяжении многих лет УВЗ сохраняет статус социально-ориентированного предприятия и оказывает большую помощь и поддержку не только своим работникам, но и жителям Нижнего Тагила. На Уралвагонзаводе реализуется «Программа социального развития», которая разработана в соответствии с программой стратегического развития корпорации. Программа опирается на ключевой тезис миссии корпорации «повышение качества жизни работников» и содержит ряд подпрограмм по направлениям: физическая культура и спорт; здоровый персонал; отдых и оздоровление.

Наряду с затратами на подбор, обучение и повышение квалификации персонала значительное место отводится расходам, связанным с удовлетворением потребностей работников в лучших условиях труда, бытовых и медицинских услугах, в проведении досуга, а также других социальных и культурных потребностях. Всестороннее развитие и высокий уровень удовлетворенности персонала – залог роста производительности труда.

Социальная политика предприятия направлена на обеспечение и расширение «социального пакета», так как выявлено его положительное влияние на удержание персонала, повышение привлекательности рабочих мест и мотивацию работников к труду.

В максимальный социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- расходы на оказание материальной помощи работникам;
- расходы на дополнительное медицинское страхование;
- расходы на реализацию молодежной политики;

В рамках социальной политики реализуются различные комплексные программы.

Ключевыми из них являются:

- расходы на трудовые гарантии;
- расходы на оздоровление работников;
- ротация на горячее питание;
- субсидии на приобретение жилья;
- расходы на реализацию программ для ветеранов;
- расходы на негосударственное пенсионное обеспечение;

К мероприятиям по социальной защите также относятся: дотация на питание в столовых, негосударственное пенсионное обеспечение, субсидии для молодых семей, улучшающих жилищные условия, социальная поддержка и защита неработающих пенсионеров, оказание материальной помощи к отпуску, на зубопротезирование и другие программы.

Ежегодно несколько тысяч работников Уралвагонзавода поправляют здоровье в санатории-профилактории «Пихтовые горы» и в здравницах России и Урала. Для снижения заболеваемости и повышения эффективности труда, в рамках социальной программы «Отдых и оздоровление», для работников АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» организовано оздоровление по следующим направлениям:

- в санаториях Уральского региона и Алтайского края;
- в санаториях Черноморского побережья;
- в санатории-профилактории «Пихтовые горы».

Дети с ограниченными возможностями по направлению патологии опорно-двигательного аппарата имеют возможность оздоравливаться в санатории «Митино» (ОАО «Лепсе», г. Киров).

Дети работников предприятия в летнее время отдыхают как в «Пихтовых горах», так и городских лагерях. За путевки в летние лагеря, АО «НПО «УВЗ» организует возврат 10 % от стоимости путевки своим работникам.

Программа добровольного медицинского страхования формируется по двум основным направлениям: ДМС и программа «Высокие медицинские технологии», доступная всем работникам обществ, позволяющая застрахованным лицам своевременно получить дорогостоящую медицинскую помощь при особо тяжелых травмах и заболеваниях.

Программа «Жилье» реализуется по двум основным направлениям в области обеспечения жильем сотрудников:

- предоставление корпоративной финансовой поддержки;
- предоставление жилых помещений собственного жилищного фонда.

Основными элементами в систематической работе по поддержке старшего поколения являются: организация культурных, туристических, оздоровительных и спортивных мероприятий, обеспечение различными видами социальной поддержки, в том числе материальной.

Люди с ограниченными возможностями - важная и неотъемлемая часть общества. «Особенным работникам» предоставляются рабочие места и условия труда в соответствии с индивидуальными программами реабилитации.

Внимание уделяется и детям с ограниченными возможностями работников АО «НПК «УВЗ».

Система корпоративного обучения АО «Научно-производственная Корпорация «Уралвагонзавод» включает в себя совокупность образовательных структур предприятия, обеспечивающих производственные потребности в высококвалифицированных рабочих и специалистах,

руководящем составе, необходимых для успешного функционирования Корпорации.

В настоящее время создан и функционирует Центр корпоративного управления Уралвагонзавода, который имеет образовательную лицензию по 137 рабочим профессиям. За счет корпорации каждый год обучается около 20 тысяч человек. В 2017 году инвестиции в персонал составили более 15 млн. рублей, а в 2018 году – уже более 35 млн. рублей.

Сотрудничество АО «НПК «УВЗ» и образовательных учреждений высшего образования реализуется через АНО «Корпоративный университет Уралвагонзавода», созданный в декабре 2005 года. Его соучредителями являются 25 образовательных учреждений, в том числе 19 ОУ ВПО (Уральский государственный университет путей сообщения, Российский экономический университет им Г.В. Плеханова, Балтийский государственный технический университет, Челябинский государственный агроинженерный университет, Московский институт стали и сплавов, Уральский государственный технический университет, Ижевский государственный технический университет, Уральская академия государственной службы и др.).

Повышенное внимание уделяется подготовке и удержанию научных кадров высшей квалификации для целей инновационного развития Корпорации. В 2017 году в Корпорации работали 91 кандидат наук и 20 докторов наук, занятых научными исследованиями и разработками, что в значительной степени повышает кадровый потенциал предприятия.

На предприятии функционирует комплексная корпоративная система мотивационных управленческих воздействий. Молодые работники поощряются несколькими видами наград, предусматривающими также и начисление денежной премии. Основные критерии для их получения – стаж работы не менее двух-трех лет и членство в молодежной организации Уралвагонзавода. Во-первых, это почетное звание «Лауреат премии

генерального директора»: оно присваивается за участие молодых специалистов в развитии производства и технического творчества.

Второе почетное звание – «Лауреат молодежной премии» - дается за такие заслуги, как достижение высоких производственных показателей в труде, повышение своего образовательного и профессионального уровня, активное участие в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, культурно-массовых, патриотических и других общественных мероприятиях.

Все эти программы положительно влияют на удержание ценных сотрудников предприятия, так как статистика показывает, что с предприятия ценные сотрудники уходят редко.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» – крупнейшее промышленное многоотраслевое предприятие России, имеет в своем составе медико-санитарную часть (далее – МСЧ), расположенную по адресу г. Нижний Тагил ул. Восточное шоссе, 28.

МСЧ АО НПК УВЗ является комплексом лечебно-профилактических учреждений по оказанию медпомощи рабочим предприятия. Эта форма обслуживания приближает медпомощь к месту работы.

Медико-санитарная часть выполняет важную задачу по охране здоровья работников предприятия, обслуживает работников АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и пенсионеров, ранее работавших на предприятии. В своем подразделении имеет отделение скорой помощи, дневной стационар, профилакторий «Пихтовые горы, 17 цеховых здравпунктов и амбулаторно-поликлиническую службу (профилактическое отделение, терапевтическое отделение, гинекологическое отделение, клиническая лаборатория, рентгенологическое отделение, отделение функциональной диагностики, отделение отоларингологии, неврологии, кабинет ФГС, отделение офтальмологии).

Основным учреждением МСЧ является поликлиника, в среднем рассчитанная на 900 посещений. Посещаемость МСЧ АО «НПК «УВЗ»,

согласно статистическим данным, за 2016 год – 921 человек в смену, всего посещений за 2017 год 252 441, за 2018 год было зафиксировано 264 692 посещений.

В 2016 году медико-санитарная часть отметила свой 80-летний юбилей. Работа здравпунктов ведется в режиме работы соответствующих цехов. Здравпункт скорой помощи работает круглосуточно. Режим работы поликлиники с 8:00 до 16:00 ежедневно, кроме субботы и воскресенья. В начале 2018 года медико-санитарная часть переехала в новое здание, построенное по специальному проекту, с учетом всех особенностей пациентов.

Относительно системы мотивации в МСЧ отметим, что на коллектив медико-санитарной части, как и на составную часть АО «НПК «УВЗ», распространяются все социальные программы предприятия. То есть, несомненно, на них действуют такие же программы мотивации:

- отдых в санатории здравницах России и Урала;
- заезды в санаторий или здравницу по программе «Мать и дитя» (в составе коллектива МСЧ трудится очень много женщин и молодых мам, поэтому данная программа является актуальной и востребованной);
- дотация на питание в столовых;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- субсидии для молодых семей и молодым работникам, ступившим в брак впервые (в МСЧ работают сравнительно молодые кадры, окончившие недавно медицинское учебное заведение);
- субсидии для улучшения жилищных условий;
- материальная помощь сотрудников к отпуску;
- помощь на зубопротезирование (в составе коллектива МСЧ также есть сотрудники в возрасте, которые пользуются данными привилегиями);
- и другие значимые программы.

Наряду с этим стоит отметить, что предприятие активно оказывает социальную поддержку и защиту уже неработающим пенсионерам, что выделяет его среди многих организаций.

Важным моментом при этом является то, что если сотрудники систематически нарушают трудовую дисциплину и не выполняют должным образом требования должностной инструкции, то они могут быть лишены права на описанные выше привилегии, на усмотрение руководства.

Коллектив МСЧ пользуется заслуженным уважением и доверием. Неоднократно в газете «Машиностроитель» печатались статьи со словами благодарности в адрес коллектива.

В процессе работы сотрудники МСЧ неоднократно награждаются почетными грамотами и благодарственными письмами администрации МСЧ и директора по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод», что является немаловажным инструментом трудовой мотивации. Потому как сотрудникам также важно признание коллектива и руководства организации.

Сотрудники МСЧ имеют различный стаж и опыт работы, но, несмотря на это, в коллективе сложилась традиция уважительного отношения друг к другу и соблюдение субординации. Каждый имеет право высказать свое мнение и предложения. Весь трудовой процесс выстроен планомерно, без больших перегрузок.

Все это способствует укреплению благоприятного психологического климата в коллективе, а применяемые социальные программы и инструменты трудовой мотивации способствуют удержанию ценных сотрудников.

При всех достоинствах системы стимулирования, как и в любой другой организации, в МСЧ есть свои недостатки, и показателями данных недостатков может являться показатель текучести кадров. Для начала проанализируем состав персонала МСЧ, представив социальную структуру предприятия (таблица 1).

Таблица 1. Социальная структура предприятия

Признаки классификации	Значение признака			
1. Пол	Мужской (7%)		Женский (93%)	
2. Возраст	20-30 лет (25%)		31-40 лет (60%)	41-50 лет (15%)
3. Стаж работы	до 1 года (10%)	от 1 до 2 лет (15%)	от 2 до 5 лет (20%)	от 5 лет и выше (55%)
4. Образование	среднее специальное (53%)	неполное высшее (20%)	высшее (17%)	2 высших (10%)

Итак, по данным таблицы 1 мы можем видеть, что в МСЧ преобладает женский коллектив (93 %), что не удивительно, поскольку врачебной практикой занимаются преимущественно представительницы слабого пола. При этом стоит отметить, больше половины мужчин из всех 7 % работают именно врачами с высшей квалификационной категорией, два из которых имеют степень кандидата наук.

Что касается возраста, что коллектив сравнительно молодой (31-40 лет), большинство из которых входят в категорию среднего медицинского персонала (фельдшер, медицинская сестра, медицинский регистратор). Относительно стажа работы то здесь необходимо отметить, что в коллективе сотрудники в большей степени работают более 5 лет в МСЧ, что может говорить об их удовлетворенности своей работой.

Обращая внимание на образование, то здесь, несомненно, преобладают сотрудники со средним специальным образованием (53 %), окончившие либо медицинское училище, либо колледж. Данный показатель никоим образом не отражается на уровне медицинских услуг в МСЧ, здесь мы можем предположить, что в дальнейшем мероприятия по совершенствованию мотивации труда на предприятии должны включать такой аспект, как повышение квалификационного уровня персонала МСЧ.

Далее считаю целесообразным проанализировать динамику движения персонала в разрезе категорий работников (таблица 2).

Таблица 2. Динамика движения персонала МСЧ за 2016-2018 гг.

Сотрудники	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+/-)
Линейные руководители (главврач, заместители)	3	3	3	-
Функциональные руководители (зав. отделениями, ст. медсестра, ст. регистратор, ст. фельдшер)	7	7	5	- 2
Специалисты (врачебный мед. персонал)	39	34	30	- 9
Рабочие (средний мед. персонал)	117	115	114	- 3
ВСЕГО	166	159	152	- 14

Анализируя динамику персонала за 2016-2018 гг., можем увидеть, что за три года общая численность персонала МСЧ сократилась на 14 человек. В большей степени это коснулось врачебного медицинского персонала, которых за три года стало на 9 человек меньше. В данном случае мы можем предположить, что такое явление связано с уходом квалифицированных врачей в частные клиники, которых на сегодняшний день открывается все больше, либо с уходом врачей с высшей квалификационной категорией на пенсию. Тем не менее, уже исходя их показателей, мы можем говорить скорее о несовершенстве системы стимулирования сотрудников, то есть их нужно чем-то замотивировать.

Основываясь на данные таблицы 2, рассчитаем динамику текучести кадров за последние три года.

В результате исследования выявлено, что в МСЧ присутствует текучесть кадров, поскольку за два года их численность сократилась на 314 человек, потому следует рассчитать коэффициент текучести, поскольку повышенная текучесть кадров может оказывать сильное влияние на финансовое состояние предприятия, а ее повышение путем мотивационных мероприятий может это положение стабилизировать. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

(1)

где K_t – коэффициент текучести кадров;

P_v – численность работников, которые уволены по причинам и относимые к текучести кадров;

P – Среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть кадров (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует применения особых мер со стороны руководства и службы по персоналу компании.

Излишняя текучесть (уже свыше 5% в год) способствует значительным экономическим потерям, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности. Такая текучесть негативно сказывается на моральном состоянии оставшихся сотрудников, а также на их трудовой мотивации и преданности предприятию.

$$K_t (2016) = (1/166,5) * 100 \% = 0,6 \%$$

$$K_t (2017) = (5/116) * 100 \% = 4,043 \%$$

$$K_t (2018) = (7/155,5) * 100 \% = 4,5 \%$$

Согласно расчетам, коэффициент текучести кадров в 2017 г. резко вырос на 3,4 % и составил 4,043 %, а в 2018 г. достиг отметки в 4,5 %, что является излишней текучестью при таком сравнительно небольшом коллективе и негативно сказывается на состоянии, как персонала, так и организации в целом. Ведь обязанности недостающих сотрудников выполняют те, кто работает в МСЧ, но при этом, не имея соответствующего уровня образования для выполнения данных обязанностей.

Анализируя медицинский персонал и вакансии, размещенные на веб-сайте МСЧ АО «НПК» УВЗ, на данный момент в МСЧ требуется немало специалистов. Для большей наглядности мы их представим в виде таблицы 3.

Таблица 3. Актуальные вакансии на 2019 год МСЧ [36]

Уровень образования	Наименование должности
Высшее медицинское образование	Заведующий отделения лучевой диагностики-врач-рентгенолог
	Заведующий стоматологического отделения-врач-стоматолог
	Врач-терапевт участковый
	Врач-невролог
	Врач-психиатр
	Врач-офтальмолог
	врача-оториноларинголог
	врач функциональной диагностики
	врач-эндоскопист
	врач-пульмонолог
	врач-реабилитолог
Среднее специальное образование	Медицинская сестра по физиотерапии
	Рентгенолаборант
	Медсестра функциональной диагностики

Итак, как мы можем видеть, в МСЧ в большей степени требуются именно специалисты с высшим медицинским образованием, что подтверждает то факт, что необходимо повышать квалификацию сотрудников, тем самым повышая квалификационный уровень МСЧ в целом, а также удерживая специалистов мотивацией повышения по служебной лестнице.

В результате проведенного анализа можем сделать вывод, что в МСЧ требуются преобразования в части мотивации сотрудников, поскольку текучесть кадров нам прямо на это указывает.

1.3. Анализ системы мотивации трудовой деятельности в медико - санитарной части АО «НПК» «Уралвагонзавод»

В ходе исследования в МСЧ АО НПК «Уралвагонзавод» были опрошены 50 сотрудников

В процессе исследования были использованы следующие методики:

1. Анкетирование (приложение №1).

Анкетирование проводилось с целью определения удовлетворенности сотрудников условиями труда на предприятии

2. Тест оценки мотивации В. И. Герчикова (Приложение №3)

К числу наиболее важных критериев оценки социально-психологического климата следует отнести удовлетворенность или привлекательность работы в коллективе и степень согласованности мнений, оценок и отношений членов коллектива.

Анализ результатов анкетирования показал следующее:

На 1 вопрос о том, как давно опрошенные работают на предприятии, выяснилось, что 15% респондентов работают свыше двух лет, 10% - свыше года, 5% - от шести месяцев до года, 70% - свыше пяти лет. (Рис.1)

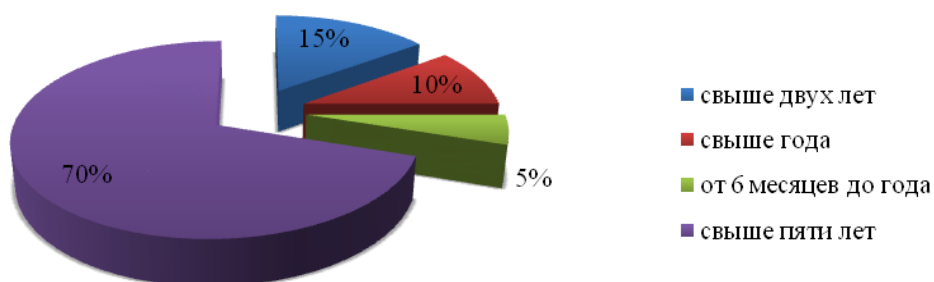


Рис.1. Ответы на вопрос о том, как давно опрошенные работают на предприятии

На 2 вопрос о том, что побуждает трудиться в настоящее время, 40% респондентов ответили, что заработная плата, 20% - боятся неизвестности при уходе в работы, 15% выбрали систему социальных гарантий, 25% - условия труда. (Рис.2)

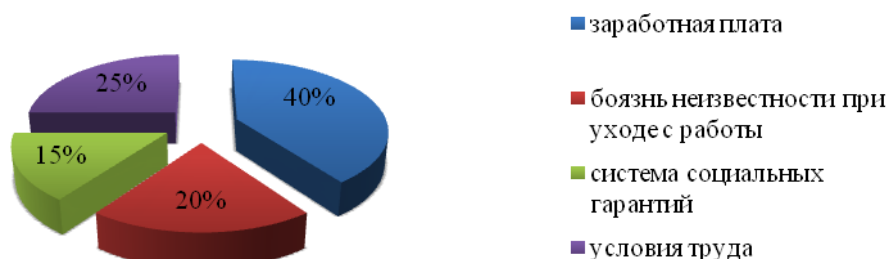


Рис.2. Ответы на вопрос о том, что побуждает трудиться в настоящее время

При ответе на 3 вопрос о том, заставляет ли сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода 20 % респондентов ответили утвердительно, 80 % - отрицательно. Однако это еще не говорит о том, что работники довольны всем, кто-то просто не желает этого виде нехватки времени из-за основного места работы, либо не желание нагружать себя еще чем-то (лень). (Рис.3)

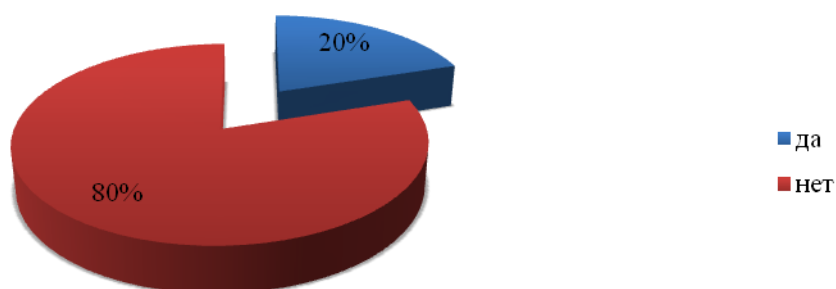


Рис.3. Ответы на вопрос о том, заставляет ли сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода

На вопрос о том, испытывают ли сотрудники беспокойство, связанное с перспективой потерять работу, 65% опрошенных ответили утвердительно, 10% - отрицательно, 25% - затруднились с ответом. (Рис.4)

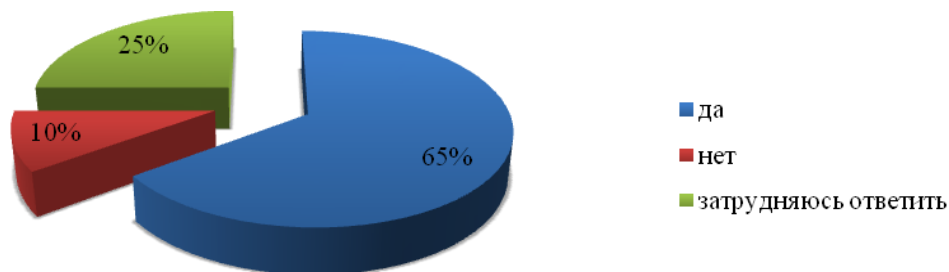


Рис.4. Ответы на вопрос о том, испытывают ли сотрудники беспокойство, связанное с перспективой потерять работу

На вопрос о том, с чем могут быть связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне у работников вашего предприятия, 10% респондентов ответили, что они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать, 25% отметили основную причину в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь, 65% связывают свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране. (Рис.5)



Рис.5. Ответы на вопрос о том, с чем могут быть связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне у работников вашего предприятия

На вопрос о том, ощущают ли опрошиваемые зависимость оплаты труда от каких-либо факторов, 55% респондентов отметили, что оплата труда зависит от выполнения заданных объемов, 15% выбрали уровень квалификации, 10% посчитали, что от инициативности и творчества в работе. Вместе с тем 15% считают, что от уровня соблюдения дисциплинарных требований, 5% уверены, что от уровня «личной преданности» руководителю, что, на мой взгляд, не совсем целесообразно. (Рис.6)



Рис.6. Ответы на вопрос о том, ощущают ли опрошиваемые зависимость оплаты труда от каких-либо факторов

На вопрос о причинах, по которым возникают недоразумения, конфликты с руководителями, 30% респондентов отметили в качестве причин невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха, 20% - необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных, 10% - переработку, частые сверхурочные, 5% - считают несправедливым распределение заработной платы, премий, 5% недовольные распределением отпусков, 20% не удовлетворяет обеспечение техникой и материалами, 10% отмечают в качестве причин невозможность карьерного роста. (Рис.7)

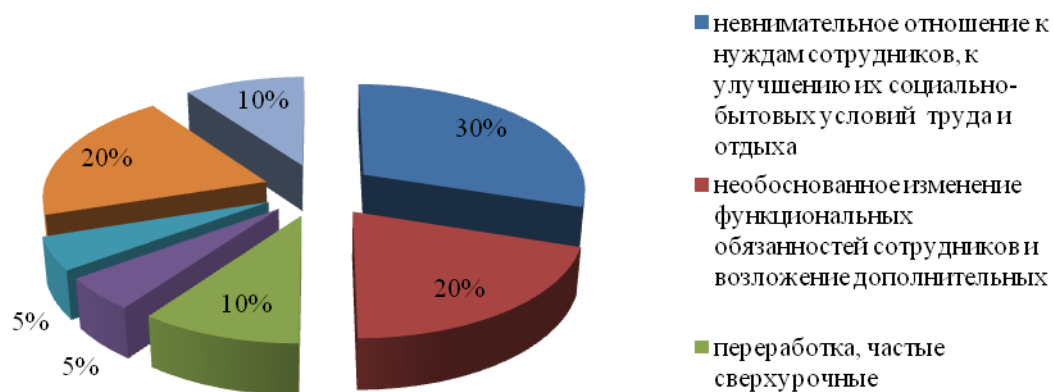


Рис.7. Ответы на вопрос о причинах, по которым возникают недоразумения, конфликты с руководителями

На вопрос об объективной оценке уровня своей квалификации 60% респондентов оценили, как высокий, однако это связано с тем, что у них на данный момент нет высшего образования ввиду нехватки времени средств. 25% посчитали свою квалификацию достаточной для работы в нынешней должности (это те сотрудники, которые занимают такие должности, как медицинский регистратор, медицинская сестра).

Наряду с этим 15% оценили уровень своей квалификации как недостаточный, потому как они вполне могут пройти курсы повышения квалификации, поскольку их знания к этому располагают, а чтобы занимать ту или иную должность простых знаний недостаточно, нужна соответствующая квалификация. (Рис.8)

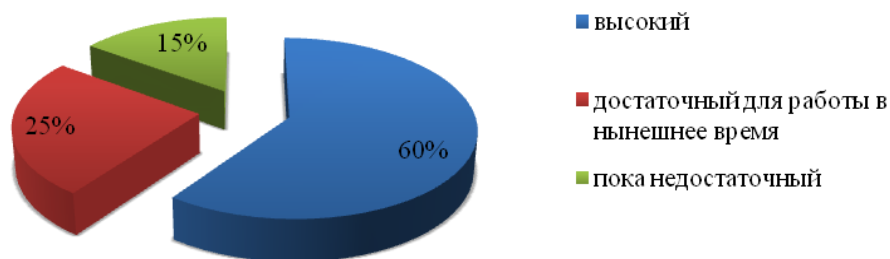


Рис.8. Ответы на вопрос об объективной оценке уровня своей квалификации

На вопрос о владении какой-либо другой специальностью, кроме основной, 20% респондентов ответили утвердительно, 80% ответили отрицательно. В большей степени это можно увязать с тем, что медицинское образование трудно совмещать с каким-то другим, разве что в случае занятия какой-то управленческой должности, знание менеджмента в настоящее время является необходимым условием. (Рис.9.)

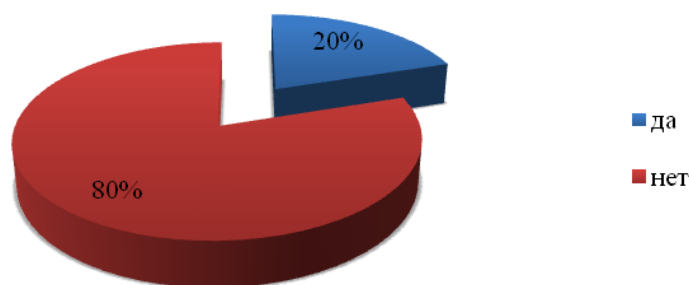


Рис.9. Ответы на вопрос о владении какой-либо другой специальностью, кроме основной

На вопрос, удовлетворены ли опрашиваемые своей работой, 65% ответили, что удовлетворены, 35% - затруднились с ответом. Да, несомненно, при занимаемой должности можно быть удовлетворенным работой, однако

не все так считают, потому, как могут работать лучше и достойны, по их мнению, большего. (Рис.10)

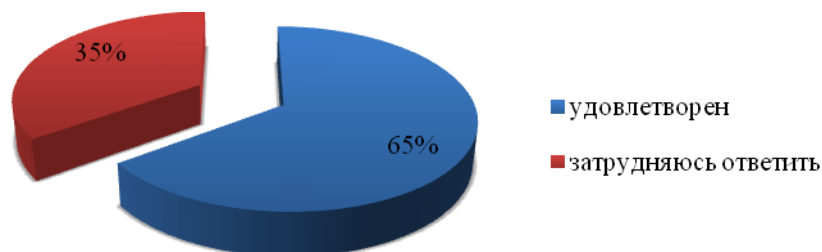


Рис.10. Ответы на вопрос, удовлетворены ли опрошиваемые своей работой

На вопрос о том, удовлетворены ли опрошиваемые в целом своей жизнью, 65% ответили утвердительно, 25% ответили отрицательно, 10% - затрудняются с ответом. (Рис.11)

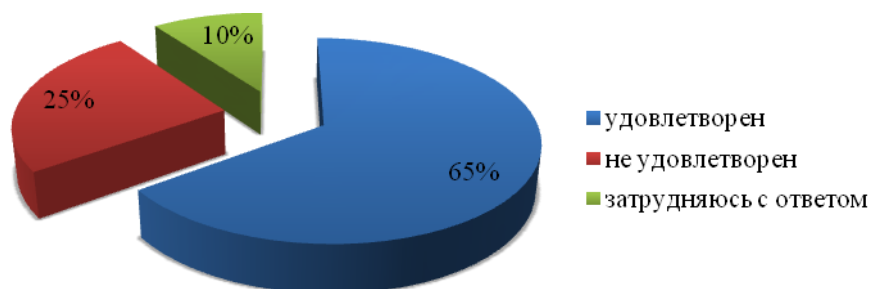


Рис.11. Ответы на вопрос, удовлетворены ли опрошиваемые своей работой

На вопрос об оценке системы морального стимулирования в компании 60% респондентов ответили, что моральное стимулирование есть, но оно недостаточно продуманное, 35% устраивает действующая система

морального стимулирования, 5% считают, что моральное стимулирование никому не нужно, лишь бы платили деньги. (Рис.12)



Рис.12. Ответы на вопрос об оценке системы морального стимулирования в компании

На вопрос о том, какие формы морального стимулирования опрашиваемые считают лучшими для себя, 5% отметили почетную грамоту, 15% - благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку, 30% - возможность для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния, 20% считают лучшими формами ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании, 30% - ощущение своей принадлежности, нужности для предприятия, уважение, признание со стороны коллег, руководителя. (Рис.13)



Рис.13. Ответы на вопрос о том, какие формы морального стимулирования опрашиваемые считают лучшими для себя

На вопрос, какие из аспектов работы являются самыми важными 15% респондентов выбрали интересную работу, 35% - высокий уровень зарплаты, 20% - благоприятные условия труда, 10% - хороший, дружный коллектив, 5% отметили возможность проявить инициативу и предприимчивость, 5% считают важным учет мнения трудового коллектива при принятии решений, 10% - возможность честным трудом заслужить доверие и уважение. (Рис.14)



Рис.14. Ответы на вопрос, какие из аспектов работы являются самыми важными

На просьбу отметить те факторы, которые больше всего не нравятся 10% респондентов посчитали, что заработная плата не соответствует объему работы, 25% живут далеко от работы, 15% не нравится однообразие и монотонность в работе, 5% испытывают усталость, 40% отметили отсутствие условий для служебного и профессионального роста, 5% недовольны отсутствием внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя. (Рис.15)

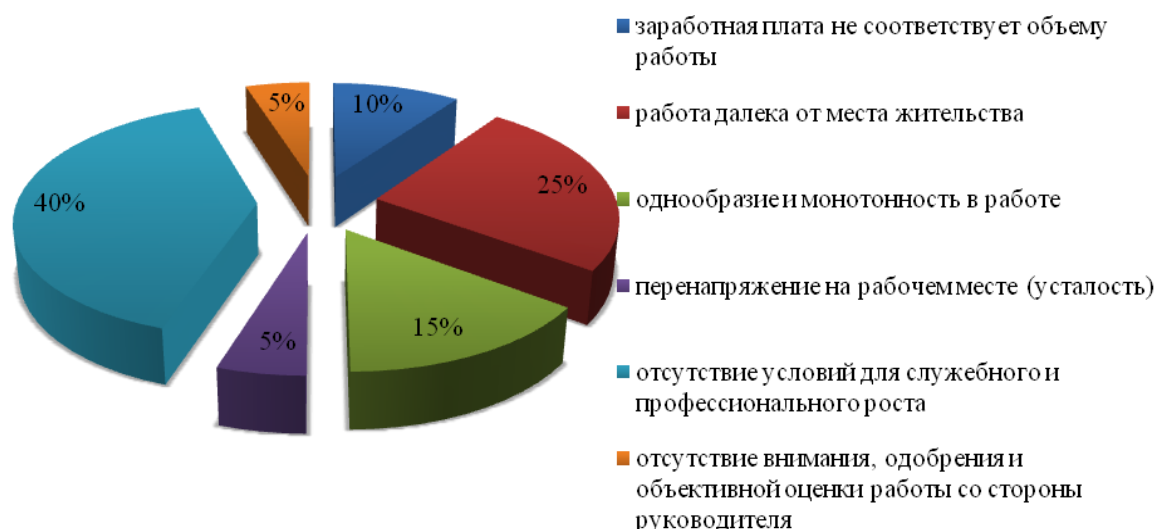


Рис.15. Ответы на просьбу отметить те факторы, которые больше всего не нравятся

На вопрос об оценке психологического климата в коллективе 80% респондентов чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание, 5% считают, что отношения в коллективе дружеские, но руководитель вносит напряжение, 10% считают, что коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные, 5% отметили, что коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой. (Рис.16)



Рис.16. Ответ на вопрос об оценке психологического климата в коллективе.

На вопрос о том, что необходимо изменить на рабочем месте 10% считают, что необходимо изменить оборудование и технические средства труда, 25% изменили бы бытовые условия, 50% - заработную плату, 15% желали бы изменить взаимоотношения в коллективе. (Рис.17)



Рис.17. Ответ на вопрос о том, что необходимо изменить на рабочем месте

На вопрос о том, хотели бы поменять место работы, коллектив 85% опрошенных ответили, что хотели бы работать там, где работают, но при этом некоторые из них сказали, что если появится у них возможность проявить себя на другом месте работы, но в этой же сфере, то они с удовольствием это сделают. 15% хотели бы уйти с предприятия, но не уверены, что смогут найти стабильную, хорошо оплачиваемую работу в городе. (Рис.18)



Рис.18. Ответ на вопрос о том, хотели бы поменять место работы, коллектив

На просьбу продолжить выражение «У нас на работе...», 40% респондентов выбрали высокий профессиональный уровень сотрудников, 30% отметили, что сотрудник самостоятельно принимает решение в рамках должностных обязанностей, 20% считают, что на работе слишком большое количество регламентов и инструкций, которые уже не помогают, а препятствуют работе, 5% отметили однообразие в работе и еще 5% затруднились с ответом. (Рис.19)

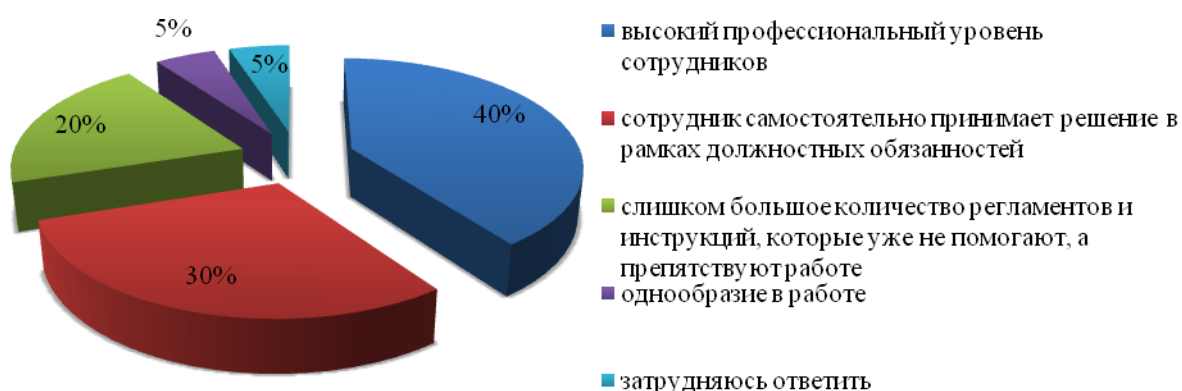


Рис.19. Ответ на просьбу продолжить выражение «У нас на работе...»

На вопрос, нравится ли опрашиваемым их коллектив в целом 15% ответили, что трудно сказать однозначно, 85% ответили, что нравится. (Рис.20)

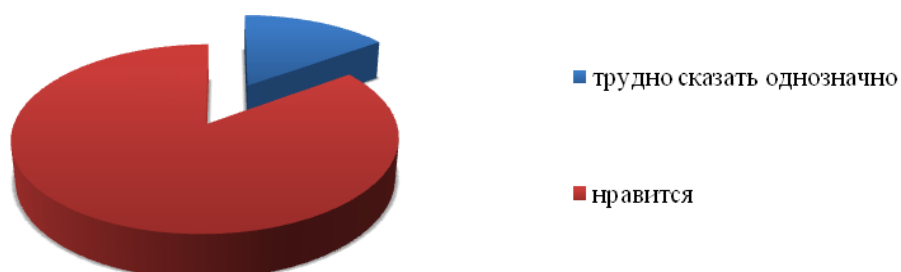


Рис.20 Ответ на вопрос, нравится ли опрашиваемым их коллектив в целом

На просьбу отметить, какие из явлений имеют место в организации, 5% отметили равнодушие окружающих к нарушителям дисциплины, низкому качеству труда, 25% считают, что покровительство, протекционизм в продвижении некоторых членов коллектива по службе, 55% - терпимость к высказываниям и поступкам, унижающим человеческое достоинство, 15% считают, что угодничество, подхалимство, лесть, в отношениях подчиненных к своим руководителям. (Рис.21)



Рис.21. Ответ на просьбу отметить, какие из явлений имеют место в организации

При ответе на вопрос в какую сторону изменилось положение сотрудников коллектива в последнее время в целом, 75% респондентов посчитали, что улучшилось, 5% считают, что ухудшилось, 20% затруднились ответить. (Рис.22)

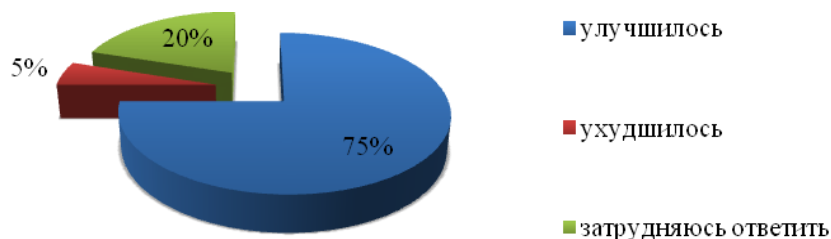


Рис.22. Ответ на вопрос в какую сторону изменилось положение сотрудников коллектива в последнее время в целом

На вопрос нравится ли опрашиваемым работа, 40% ответили, что работа очень нравится, 55% отметили – пожалуй, нравится, это однозначно говорит о скрытой неудовлетворенности работников, 5% опрошенных сотрудников работа оказалась безразлична.(Рис.23)

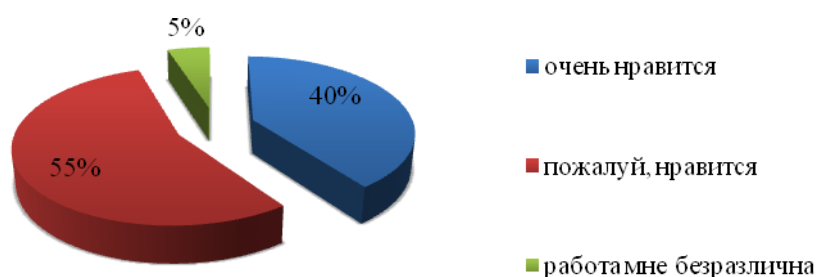


Рис.23. Ответ на вопрос нравится ли опрашиваемым работа

На вопрос пользуется ли руководитель реальным влиянием на дела коллектива, 40% опрошенных сотрудников считают, что, безусловно, да, 55% посчитали, что, пожалуй, да, 5% - затруднились ответить.(Рис.24)

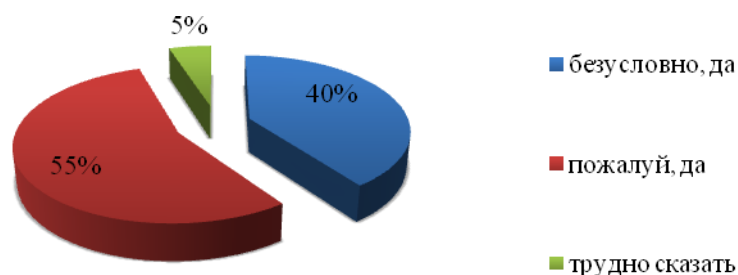


Рис.24. Ответ на вопрос пользуется ли руководитель реальным влиянием на дела коллектива

На вопрос о том, какими качествами обладает руководитель, 25% отметили профессиональную компетентность по профилю занимаемой должности, 10% - коммерческие способности, 25% отметили способности к организации и планированию, 15% - умение руководить людьми, 15% - обязательность, пунктуальность, 10% - гибкость, дипломатичность. (Рис.25)

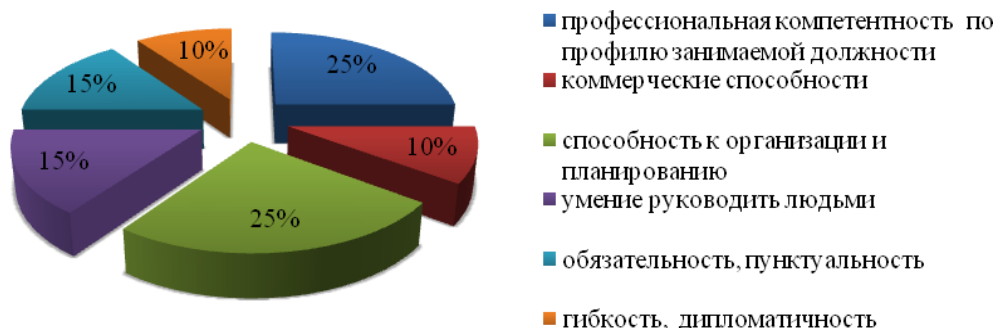


Рис.25. Ответ на вопрос о том, какими качествами обладает руководитель

На вопрос, соответствует ли заработная плата тем силам, которые опрашиваемые отдают работе, 35% респондентов ответили утвердительно, 45% посчитали, что нет, 20% затруднились ответить. (Рис.26)

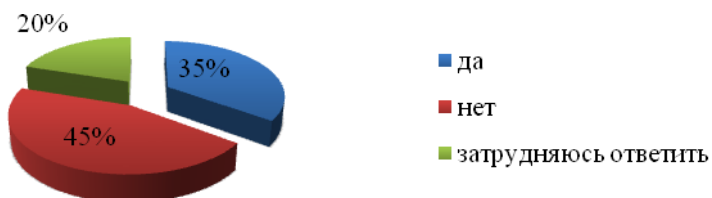


Рис.26. вопрос, соответствует ли заработная плата тем силам, которые опрашиваемые отдают работе

На вопрос, считают ли опрашиваемые справедливой свою заработную плату, если сравнивать с другими коллегами, 40% ответили утвердительно, 40% - отрицательно, 20% - затруднились с ответом. (Рис.27)

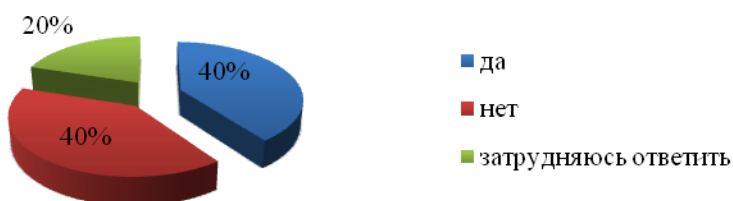


Рис.27. Ответ на вопрос, считают ли опрашиваемые справедливой свою заработную плату, если сравнивать с другими коллегами

На вопрос о том, возникала ли на предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ, 20% респондентов ответили, что возникала, но редко, 80% ответили отрицательно. (Рис.28)

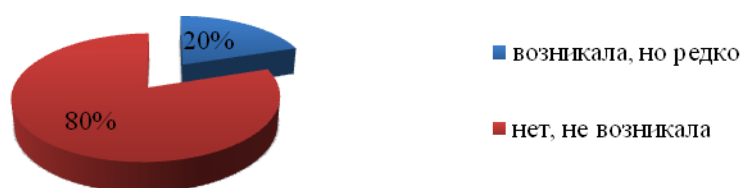


Рис.28. Ответ на вопрос о том, возникала ли на предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ

На вопрос приходится ли опрашиваемым выполнять несвойственные им работы (функции) 15% респондентов ответили, что да, приходится, 85% ответили отрицательно. (Рис.29)



Рис.29. Ответ на вопрос приходится ли опрашиваемым выполнять несвойственные им работы (функции)

На вопрос насколько хорошо организована работа в подразделении, 10% ответили, что работа организована очень хорошо, 75% считают, что работа организована неплохо, но есть возможность улучшения, 15% затруднились ответить. (Рис.30)



Рис.30. Ответ на вопрос насколько хорошо организована работа в подразделении

По половой принадлежности респонденты распределились следующим образом: (Рис.31)

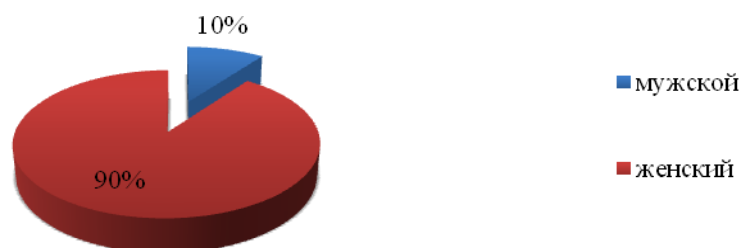


Рис.31. Половая принадлежность

Вопрос о возрасте показал, что 30% - 20-30 лет, 60% - в возрасте от 31-40 лет, 10% - в возрасте от 41-50 лет. (Рис.32)

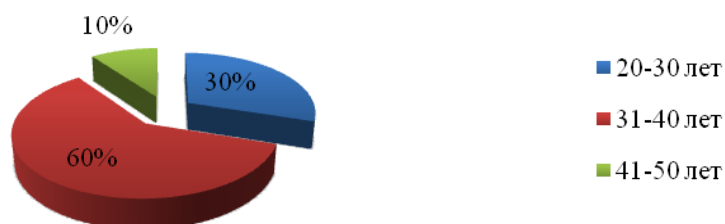


Рис.32. Возраст опрашиваемых работников

Данные по образованию показали, что среди опрошенных 58% имеют среднее специальное образование, 20% - незаконченное высшее, 15% - высшее, 7% имеют два высших образования. (Рис.33)

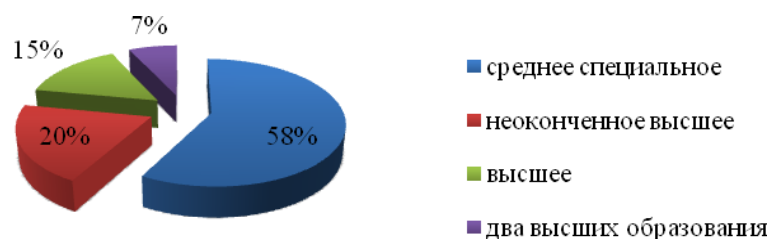


Рис.33. Данные по образованию

Опираясь, на результаты анкетирования, можно сделать следующие выводы. Высокий производственный потенциал характеризуется большим профессиональным стажем - большинство сотрудников имеют стаж работы более 5 лет). Наряду с этим, можно отметить преобладание коллектива с низким уровнем квалификации (образование среднее специальное у большинства коллектива). Таким образом, оценивая потенциал персонала коллектива МСЧ АО «НПК «УВЗ» можно отметить тот факт, что наряду с высоким профессиональным уровнем работников организации присутствует достаточно низкий уровень образования. А ведь это не удивительно, потому как в большей степени преобладают сотрудники из категории «средний медицинский персонал», где высокая квалификация не требуется.

Ответы на вопросы о заработной плате выявили, что большинство сотрудников все-таки не совсем довольны ее уровнем. То есть они отдают больше сил, чем получают в денежном выражении. Да, возможно, у сотрудников нет необходимости искать дополнительные виды заработка, но на мой взгляд, это в большей степени связано с их усталостью на основном месте работы.

Обработка данных анкетного опроса показала, что в коллективе преобладает положительное отношение к работе. Наибольшему количеству

опрошенных работа нравится, и они не хотели бы перейти на другую работу (85%). Однако в ходе беседы с сотрудниками некоторые все же отметили, что хотят повысить свою квалификацию и занять вакантную на данный момент должность соответствующую их направлению, поскольку с высшей квалификационной категорией врачи получают больше, чем простая медицинская сестра.

В целом социально-психологический климат благоприятный: 85% нравится коллектив, 80% респондентов считают климат в коллективе комфортным, а отношения – дружескими. Да это, несомненно, оказывает положительное влияние на сотрудников и их верность предприятию, потому как для каждого человека важна своя мотивация, тем не менее, лишь на хороших дружеских отношениях карьеру не построить, не имея на то нужной квалификации.

Ответы на вопрос об отношении с руководителем в целом выявили следующее: 25% считают своего руководителя профессионально компетентным, 25% отмечают у руководителя способность к организации, 15% - умение руководить людьми. Анализ данных показал, что большинство респондентов считают, что руководитель обладает такими качествами как гибкость, дипломатичность, профессиональные знания.

По мнению респондентов, неблагоприятным образом сказывается отсутствие условий для служебного и профессионального роста – так посчитали 40% опрошенных. Вместе с тем, необходимо отметить, что большинству сотрудников все же важен уровень заработной платы, а, не имея возможности, расти на предприятии, может напрямую препятствовать этому. Здесь мы можем уже найти также подтверждение высокой текучести кадров в МСЧ, при таком относительно небольшом коллективе.

Тестирование по методике В. М. Герчикова показало следующие результаты: (Рис.34)

5% респондентов относятся к люмпенизированному типу

5% респондентов относятся к хозяйскому типу

22% к патристическому типу
45% к профессиональному типу
23% к инструментальному типу.

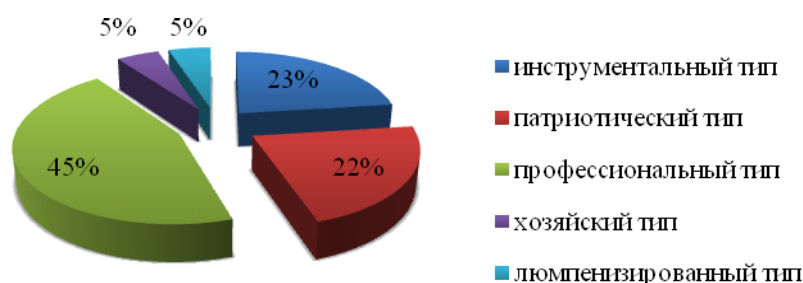


Рис.34. Результаты тестирования по методике В. М. Герчикова

Таким образом, можно отметить, что, в целом, среди опрошенных работников компании наблюдается достаточно высокая степень лояльности, однако это мы можем связать лишь с тем, что уровень заработной платы сотрудников на данный момент соответствует уровню их квалификации. На первый взгляд вроде бы все хорошо, большинство не задумывается о смене места работы, однако высказывают мнение о том, что они вкладывают много сил в работу, не получая от предприятия должной отдачи.

Вместе с тем результаты исследования позволили выявить основные методы мотивации работников: повышение заработной платы, создание условий для творческой работы, но 60 % опрошенных сотрудников в данном вопросе отметили, что моральное стимулирование персонала недостаточно проработано, в то время, как сотрудникам важна перспектива роста, ее по факту на предприятии нет. 40 % респондентов сказали о том, что у них отсутствует возможность служебного и профессионального роста. Кроме того, 50 % всех опрошенных респондентов выразили свое мнение о том, что заработную плату, в частности систему ее начисления, стоит изменить, поскольку они считают свой уровень заработной платы несправедливым.

Сотрудники это привязывают еще и к тому, что при распространении подхалимства среди отдельных работников, руководство делает им периодически разного рода поощрения.

В конечном итоге, исследование позволило определить основные проблемы в системе мотивации, которые нам предстоит решить: недостаточная дифференциация заработной платы от объема и сложности выполняемой работы; низкий квалификационный уровень сотрудников (преобладание коллектива со средним специальным образованием). Следовательно, в конечном итоге нами определены основные направления деятельности менеджеров предприятия, движение по которым повысит эффективность предприятия.

Выводы по 1 главе

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. На протяжении многих лет головное предприятие корпорации «УВЗ» сохраняет статус социально-ориентированного предприятия и оказывает большую помощь и поддержку своим работникам. К мероприятиям по социальной защите работников не только УВЗ, но и МСЧ также относятся: дотация на питание в столовых, негосударственное пенсионное обеспечение, субсидии для молодых семей, улучшающих жилищные условия, социальная поддержка и защита неработающих пенсионеров, оказание материальной помощи к отпуску, на зубопротезирование, молодым работникам, вступающим в брак впервые, и другие программы.

Анализируя квалификационный уровень сотрудников и текучесть кадров, мы установили, что в МСЧ преобладают сотрудники со средним специальным образованием, окончившие медицинский техникум или колледж, при этом они работают на предприятии фельдшерами,

медицинскими сестрами и медицинскими регистраторами. За три года текучесть кадров значительно выросла, что негативно сказывается на работе сотрудников. На все эти факторы также нам указывают и вакантные должности, которые есть на данный момент (преимущественно врачи с высшим образованием).

Результаты исследования показали, что важную роль для персонала предприятия играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д. Собственно, чем недовольны большинство сотрудников, потому как считают, что систему начисления заработной платы необходимо давно изменить. Ведь среди тех, кто работает «спустя рукава» есть те, кто отдают много сил работе, но при этом их уровень заработной платы остается на одном уровне. О чем, собственно, нам сообщили 40 % респондентов. По мнению большинства сотрудников МСЧ, позитивно повлиять на качество выполняемой работы могут именно повышение заработной платы, за счет изменения способа ее начисления, улучшение условий труда и оснащения рабочего места, а также расширение круга полномочий. Понятие карьеры работники также связывают с ростом благосостояния, со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности, что на данный момент отсутствует, в большинстве случаев по карьерной лестнице идут вверх не лучшие умы и специалисты, а те, кто тесно дружит с руководством.

Но, не стоит забывать и о том, что некоторые сотрудники считают свой уровень квалификации недостаточным, о чем и сказали в ходе социологического исследования. Эти сотрудники изъявляют желание повысить свою квалификацию, но на данный момент у них нет времени на это ввиду занятости на работе, а также финансовых возможностей. Кроме того, сотрудники оценивают свой уровень знаний выше их квалификационного уровня, просто они не подкреплены «корочкой». В результате выявлены основные проблемы: недостаточная дифференциация

заработной платы от объема и сложности выполняемой работы; низкий квалификационный уровень сотрудников (преобладание коллектива со средним специальным образованием).

Исходя из этого, мы можем сказать, что проведение мероприятий по совершенствованию мотивационной политики в МСЧ просто необходимо.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В МЕДИКО-САНИТАРНОЙ ЧАСТИ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1 Мероприятия по формированию системы мотивации персонала

По проведенному исследованию системы мотивации и стимулирования труда на предприятии видно, что данная система четко определяет свои цели, в ней установлены виды стимулирования в соответствии с достигаемыми работниками результатами, кроме того, системой стимулирования определена система оценки, а также период и сроки выплат вознаграждений сотрудникам. Повышение удовлетворенности сотрудников своей работой и предприятием осуществляется путем создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, обеспечения технической оснащенности рабочих мест, а также возможности работников участвовать в управлении изменениями в деятельности всего предприятия.

Наряду всеми привилегиями прослеживается негласное недовольство некоторых сотрудников уровнем оплаты их труда (они больше вкладывают сил в работу, чем получают отдачу за это предприятия в виде размера своей заработной платы). Также недовольство выражается отсутствием возможности проявлять себя и идти вверх по карьерной лестнице, что приводит к высокой текучести кадров на предприятии (это мы выяснили ранее на стадии анализа коллектива МСЧ), в связи, с чем специалисты высшей категории покидают предприятие с появлением возможности проявить себя в другой организации, при этом получая достойный уровень оплаты своего труда.

Сами работники говорят о том, что просто необходимо пересмотреть систему начисления заработной платы, и привязать ее не к должности, а к объему выполненной работы и уровню их квалификации. Вместе с тем, сами работники изъявляют желание учиться и развиваться, говоря о

предоставлении им возможности на данном этапе повысить свою квалификацию.

Из всего вышеизложенного мы можем выделить следующие основные проблемы, которые необходимо решить на данном этапе:

- недостаточная дифференциация заработной платы от объема и сложности выполняемой работы;
- низкий квалификационный уровень сотрудников (преобладание коллектива со средним специальным образованием);
- высокая текучесть кадров в МСЧ.

Любое стимулирование, которое разрабатывается на предприятии должно быть целевым и гласным, поскольку ожидать от работников предприятия улучшения эффективности их труда и более качественного выполнения ими должностных обязанностей можно в таком случае, если сотрудники четко знают, что оплата их труда является справедливой.

В любом случае все мотивационные мероприятия должны в первую очередь соответствовать такому принципу, при котором оплата четко соответствует труду работников предприятия.

Акцентируя внимание на систему стимулирования персонала предприятия, необходимо выделить основные требования, предъявляемые к данной системе. Таким образом, появляется возможность выделить своего рода перечень предъявляемых требований, реализация которых вместе с мотивационными факторами сможет в максимальной степени заинтересовать сотрудника на высокопроизводительный труд. В связи с этим ниже приведем список таких требований, который рекомендуется к выполнению руководителем предприятия в процессе разработки и реализации системы стимулирования.

1. Вознаграждение необходимо увязывать именно с той деятельностью, которая непосредственно ведет к увеличению производительности труда и к увеличению эффективности деятельности всей организации.

2. Необходимо публично и наиболее ощутимо выражать признательность тем людям, показатели результатов, работы которых выше среднего значения, характерного для работников данной категории.

3. Следует приложить все усилия на то, чтобы каждый работник смог получить явную долю объемов увеличения производительности предприятия.

4. Предоставлять работникам возможность принимать участие в процессе разработки целей и показателей, в дальнейшем по которым можно наиболее точно провести оценку результатам работы каждого работника.

5. Стоит обращать внимание на трудности, с которыми сталкиваются линейные руководители в процессе реализации программы преобразований и совершенствования рабочих мест сотрудников предприятия.

6. Не стоит допускать, чтобы возникали и дальше развивались такие ситуации, при которых интересы сотрудников противоречат целям предприятия по обеспечению его благосостояния.

7. Не стоит повышать стандарты качества работы до тех пор, пока предприятие не будет иметь возможность полностью покрыть все связанные с данным процессом издержки.

8. Не нужно создавать большого разрыва между декларациями руководства и вознаграждением сотрудников.

9. Не стоит преподносить программы по повышению производительности труда в качестве инструмента повышения удовлетворенности сотрудников своей работой.

10. Ни в коем случае не способствовать реализации привилегий для руководящего состава предприятия, которые могут расширить разрыв между руководителями и непосредственно исполнителями [35, С. 80].

Таким образом, если руководители предприятий будут придерживаться названных требований, то им удастся повысить эффективность мотивации сотрудников, а также в значительной степени снизить возможность возникновения конфликта интересов, который появляется на месте любой мотивационной модели управления. Исходя из этого, можно сказать, что в

любой системе существуют различия между интересами самих работников и целями предприятия, однако при грамотном подходе можно всегда найти пути к соглашению между сторонами.

Сегодня программы стимулирования труда наряду с мотивационными мероприятиями набирают особую популярность и являются наиболее востребованными в системе управления персоналом, однако такие программы, как правило, наиболее трудно разрабатывать. Основным и причинными тому являются:

- отсутствие в штате организации специалистов, которые грамотно могут провести оценочные мероприятия, направленные на получение информации в сфере мотивации и стимулирования труда;

- нехватка специалистов, специализирующихся на разработке подобных программ не только внутри предприятия, но и в штате других консалтинговых компаний;

- отсутствие большого количества методик по оценке открытого характера, которые позволяют получать полезную информацию относительно мотивации персонала и стимулирования труда [30, С. 268].

Все перечисленные причины и многие другие приводят к формированию так называемого любительского подхода, при котором стратегии в большей степени не реализуются и носят лишь теоретический характер.

В связи с этим наиболее актуальной является инновационная система заработной платы – грейдинг (система грейдов), которая в последнее время получила практическое применение в зарубежных странах.

Суть грейдинга (от англ. grade - степень, класс) является довольно простой и заключается в следующем: оценка всех должностей предприятия происходит по нескольким критериям, к примеру, уровень ответственности, квалификация, влияние на финансовый результат и т.д., все зависит от специфики деятельности предприятия. В конечном итоге создается система функционально-должностных уровней, при которой все должности

выстраиваются в иерархию в зависимости от того, какую они представляют для бизнеса ценность. К грейду привязываются оплата и объем социальных гарантий и льгот для сотрудников предприятия. При этом оплата труда приобретает прозрачность и становится более справедливой, самое главное, управляемой.

Грейдирование без сомнения является эффективной системой оплаты труда, однако откуда она взялась, кем разработана, также необходимо понять. Итак, система грейдов была создана в 60-е года в США, когда Эдуардом Н. Хэй была разработана методика оценки должностей разных профессий исходя из наличия у них универсальных критериев для проведения оценки. С тех пор данная система отлично зарекомендовала себя на Западе и в настоящее время является лучшей основой для создания такой системы оплаты труда, которая является наиболее прозрачной и управляемой.

Что касается нашей страны, то в России система грейдов заменила тарифную сетку, негативными характеристиками которой являлись непрозрачная внутренняя логика и жесткость, присутствующая в иерархической структуре. Кроме того, недостатком тарифной сетки является и то, что для установления соответствующего оклада приходилось формально называть должность, к примеру «инженер высшей категории». Система грейдов дает возможность гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая при этом квалификацию, стаж, но и другие факторы: уровень ответственности, сложность работы и др.

Стоит отметить, что грейдирование должностей схоже с тарифной системой оплаты труда, так как являются иерархической структурой должностей, при которой выстраивание окладов происходит по нарастающему признаку. Однако при использовании тарифной системы при определении точности должностей и уровней руководствуются соответствующими справочниками, в то время как при грейдировании

работодатель может самостоятельно вводить требования к должностям и профессиям.

Наиболее значимые отличия тарифной системы от системы грейдов представлены на рис. 35.



Рис.35. Отличительные признаки тарифной системы и системы грейдов.

Благодаря системе грейдирования предприятие одновременно решает несколько задач:

- создает единые правила взаимосвязи между компетенциями и должностными окладами;
- определяет ценность рабочих мест для стратегии предприятия;
- создает эффективную систему вознаграждения;
- формулирует стратегию развития персонала предприятия;
- управляет затратами на персонал;
- оптимизирует фонд оплаты труда.

Основными принципами построения системы грейдов являются: экономическая обоснованность, ясность и прозрачность, справедливость, однородность и рыночная конкурентоспособность (рис. 36).

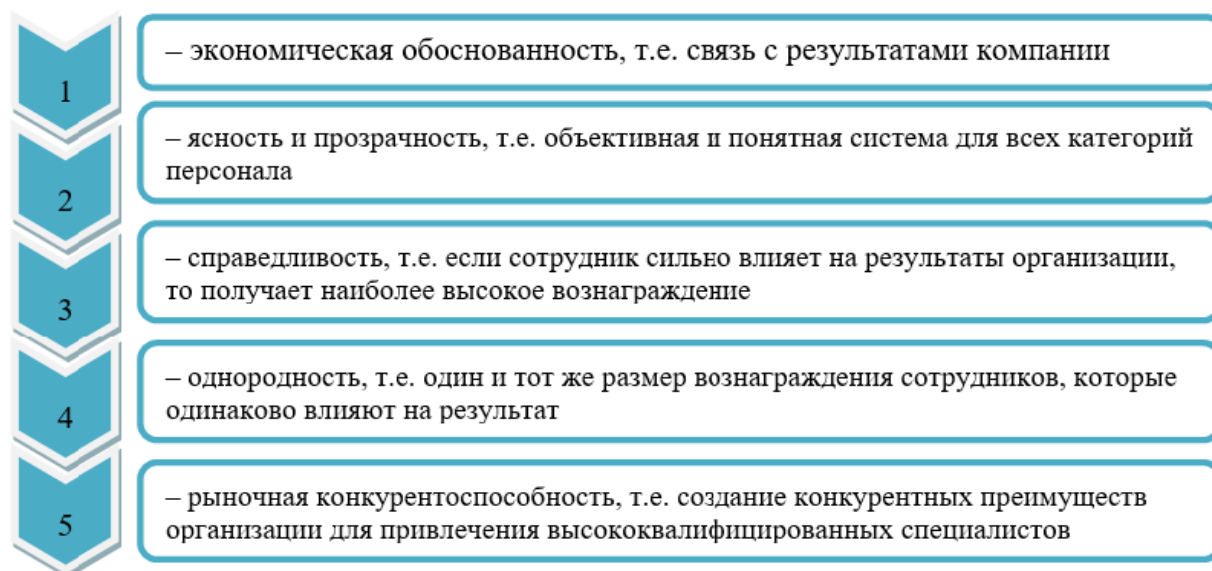


Рис.36. Принципы построения системы грейдирования

Соблюдение представленных принципов, которые лежат в основе технологии грейдирования, предоставляют предприятию более широкие возможности и перспективы для его дальнейшего развития.

В зависимости от степени сложности можно выделить следующие виды систем грейдов:

Первая степень – система, при которой упорядочивание должностей происходит в зависимости от степени сложности выполняемых работ, не предполагающая математические расчеты и позволяющая внедрить руководителями предприятия сразу же после их предварительной подготовки.

Вторая степень – система Эдварда Хея, которая основана на балльно-факторных методах. Она модифицирована преимущественно под рынок стран СНГ и, как правило, применяется для компаний с небольшой численностью сотрудников.

Третья и четвертая степень – системы грейдов, которые основаны на применении сразу двух методов расчета: и балльно-факторных, и сложных математических расчетов, и важное заключается в том, что точно и последовательно соблюдаются все этапы методологии.

Процедура внедрения грейдов предусматривает прохождение нескольких этапов (рис.37).

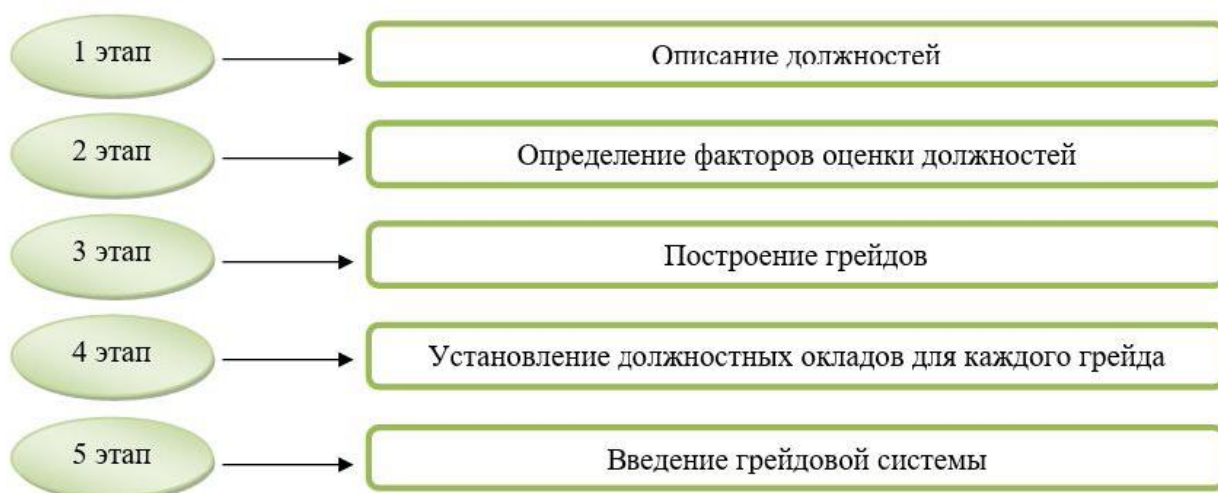


Рис. 37. Этапы внедрения грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда

Далее рассмотрим каждый из этих этапов более подробно.

Первый этап. Процедура описания должностей проводится при помощи анкеты, которая содержит вопросы открытого типа. Информация, которая содержится в анкете, должна быть в достаточном объеме для того, чтобы понять функциональные обязанности сотрудников. В случае недостатка информации проводится уточняющее интервью. Каждая работа индивидуальна и нет единой системы оценивания. Так, к примеру, если работа сотрудника основывается на совершении повторяющихся действий и коротких по времени заданий, то в данном случае можно использовать метод наблюдения. Окончанием первого этапа служит описание должностей, которые состоят из общей информации: полномочия, условия труда,

обязанности и ответственность, взаимосвязь с другими работниками и организациями из вне, а также указываются личные качества сотрудников.

Второй этап. На данном этапе осуществляется разработка факторов оценки для упорядочивания должностей в зависимости от их ценности для бизнеса. Факторы должны быть простыми для понимания и для проведения оценки, едиными для всех должностей, а также учитывать специфику деятельности предприятия. Отбора факторов оценки происходит в несколько этапов.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников МСЧ АО «НПК УВЗ»

Проблема	Мероприятие	Ответственные за проведение	Срок проведения	Затраты, руб.
Недостаточная дифференциация заработной платы от объема и сложности выполняемой работы	1 этап: Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии) путем грейдирования	Зам. ген. директора по экономике и финансам ОАО «НПК УВЗ»	18 недель (4 месяца)	46 917,5
Низкий квалификационный уровень сотрудников (преобладание коллектива со средним специальным образованием)	2 этап: Повышение квалификационного уровня сотрудников МСЧ (курсы повышения квалификации (семинары, тренинги))	Зам. главврача МСЧ по проф. работе.	9 дней (72 часа)	90 000
ИТОГО				136 917,5

Как видно из таблицы 4, мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников и карьеры персонала исследуемого предприятия будут реализованы в несколько этапов. Сама система грейдирования будет реализовываться на протяжении четырех месяцев, а обучение сотрудников, в

частности повышение их квалификации, планируется на протяжении двух недель.

В части грейдирования затраты складываются из следующих сумм:

- 38 882 руб. – доплаты к заработной плате, осуществляемые на основании грейдирования в виде ежемесячной премии, которая рассчитывается в зависимости от выполненной работы;

- 8 035,5 – премия зам. ген. директора по экономике за расчеты грейдов, из расчета единовременной доплаты в размере 15 % к окладной части специалиста, равной 53 570 руб. ($53\,570 + 15\% = 61\,605,5$ руб.).

Планируется охватить 30 человек для их обучения в течение 9 дней по 8 часов ежедневно. На мероприятия по обучению персонала планируется потратить порядка 90 000 руб. при затратах в среднем 3 000 руб. на одного человека. Повышение квалификации сотрудников повысит, на мой взгляд, мотивацию персонала, поскольку ранее мы выявили, что на предприятие требуются специалисты высшей категории, а те сотрудники, которые не имели возможности занять должность ввиду отсутствия нужной квалификации, смогут с легкостью перейти на новый уровень. Кроме того, сами сотрудники тянутся к обучению (как показал опрос), а такое мероприятие вдобавок повысит еще и общее настроение сотрудников (при этом выбор сотрудников необходимо делать исходя исключительно от необходимости, а не от приближенности сотрудников к руководству).

Система грейдирования направлена на оценку рабочих мест с точки зрения их вклада в достижение конечного результата предприятия. Следует при этом учитывать, что производится оценка рабочих мест, а не деятельность конкретного работника.

Внедрение системы в компанию МСЧ АО «НПК Уралвагонзавод» подразумевает прохождение нескольких стадий:

- подготовка группы для формирования системы, изучение методики;
- формирование документационного обеспечения системы;
- оценка должностей при помощи опросов, анкетирования, интервью;

- определение требований, которым должны соответствовать работники в зависимости от занимаемой ими должности;
- разделение факторов по уровням и проведение оценки;
- подсчет количества оценок для должности;
- подсчет оценок по грейдам;
- утверждение окладов и «вилкок»;
- документальное закрепление графика и анализ результатов.

После того как получены первые сведения, к примеру, относительно информации по факторам, формируются грейды. Должности располагают по иерархии в зависимости от набранных в процессе оценки баллов. Затем происходит объединение этих должностей в грейды. Основная задача заключается в определении диапазона баллов на каждом уровне.

В процессе утверждения оплаты труда необходимо опираться на два основных показателя:

- среднерыночная «стоимость» такого профессионала;
- какую ценность представляет специалист для предприятия.

При помощи грейдирования можно достигнуть ожидаемых результатов по построению наиболее грамотной системы оплаты труда персонала. При помощи данной системы распределение ресурсов на предприятии осуществляется наиболее справедливо, что позволяет решить некоторые проблемы, в том числе и те, которые связаны с мотивацией сотрудников на предприятии. Вместе с тем, работники предприятия должны знать о том, что увеличение окладной части заработной платы определяется вполне понятными факторами и категориями.

Таким образом, мной принято решение применить к АО МСЧ «НПК Уралвагонзавод» именно данную систему.

В ходе внедрения данной системы разработаем вот такую структуру данного процесса (таблица 5).

Таблица 5. Структура процесса грейдирования.

Название этапа	Состав работ	Срок, недели
Подготовительный	1. Установление фонда оплаты труда (далее ФОТ) 2. Определение целевых назначений показателей по труду 3. Составление списка всех должностей в компании	2 2 1
Проведение описания должностей и профессий	1. Разработка вопросов для оценки сотрудников 2. Проведение описания и систематизация полученной информации	3 5
Проведение оценки должностей и профессий	1. Выделение наиболее значимых факторов для оценки 2. Описание уровней оценки по каждому из факторов. 3. Определение для каждой категории ревалентных для нее факторов 4. Заполнение ведомости оценки позиций по столбцам	2 3 3 7
Определение грейдов	1. Присвоение веса каждому фактору оценки 2. Определение грейдового бала для каждой должности и профессии 3. Установление грейда	2 2 2
Установление тарифных ставок работникам и вилки окладов специалистами руководителям	1. Анализ заработной платы 2. Установление тарифных ставок 3. Корректировка оценки 4. Разработка порядка установления тарифных ставок и окладов при переводах приеме на работу должностей и профессий	3 3 3 1
Формализация системы оплаты труда на основе грейдов в компании	1. Подготовка и выпуск приказа о введенной системе оплаты труда и разработка нового положения о системе оплаты труда и нормированию труда 2. Переведение работников на новые оклады 3. Корректировка оплаты труда работников	2 3 3
Итого на весь процесс, недели		52

Затем была проведена оценка должностей и профессий. Для фиксации результатов используем ведомость (таблица 6).

Таблица 6. Шкала оценки для руководителей и специалистов

Тип	Факторы	Категория работников	
		Руководители	Специалисты
Влияние на результат	Цена ошибки	+	+
Базовые	Условия труда	+	+
	Необходимость поиска нестандартных подходов	+	+
Работа с информацией и взаимодействие	Объем собираемой и обрабатываемой информации	+	+
	Необходимость обновления знаний	+	+
	Интенсивность внутреннего взаимодействия	+	+
	Интенсивность внешнего взаимодействия	+	+
Управление	Самостоятельность принятия решения	+	
	Количество подчиненных	+	

Первый этап заключается в проведении интервью с руководителем для того, чтобы определить наиболее важные для него критерии оценки работы своих подчиненных, из которых в последующем разработчиками интервью будут выбраны, к примеру, 12 факторов оценки.

На втором этапе отбирается экспертная группа, включающая в своем составе руководителей подразделений, наиболее важных из них, возьмем к примеру, четырех основных, на наш взгляд, руководителей (таблица 7).

Таблица 7. Балльно-факторная шкала

Фактор	Вес	Уровень сложности и соответствующий ему балл					
		1	2	3	4	5	6
		A	B	C	D	E	F
1. Уровень ответственности	35	35	42	49	56	63	70
2. Опыт работы	20	20	24	28	32	36	40
3. Уровень сложности решаемых задач	25	25	30	35	40	45	-
4. Уровень профессиональных знаний	20	20	24	28	32	36	40

Согласно данным таблицы каждый фактор имеет свой вес и делится на 6 основных уровней сложности (обозначаемых A,B,C,D,E и F) для того, чтобы можно было наиболее подробно описать требования к кандидату. Далее на основании веса для каждого уровня сложности происходит определение количества соответствующих баллов. При этом выставляется интервал между уровнями, который равен 20 % от веса фактора.

На заключительном этапе происходит формирование таблицы ключевых факторов, в последующем, на основании которой проводится оценка должностей на предприятии и составляется их рейтинг.

Третий этап. Выстроенная иерархия должностей подлежит разбиению на категории (грейды) близкие по полученным оценкам должностей. Нижней границей первого грейда является наименьшая сумма баллов по должности, а для определения верхней границы первого грейда к сумме баллов добавляется 20 % (таблица 8).

Таблица 8. Границы грейдов

Грейд	Минимальный балл (нижняя граница)	Максимальный балл (верхняя граница)
1	124	149
2	150	180

Таким образом, первый грейд состоит из должностей, которые набрали от 124 до 149 баллов, а второй – от 150 до 180.

Четвертый и пятый этап. Заключается в установлении так называемых зарплатных «вилок», то есть верхних и нижних границ каждого грейда. Грейды позволяют установить наиболее справедливый размер заработной платы для работников, которые обладают достаточным опытом, а также устранить неправомерное увеличение фонда оплаты труда (ФОТ) за счет произвольного увеличения базовых окладов, при этом можно повысить уровень мотивации работников, путем осуществления оплаты их труда только по реальному вкладу в достижение конечной цель предприятия. Вместе с тем, использование зарплатных «вилок» гарантирует, что у работников, которые выполняют аналогичную работу, будет вполне достойный уровень заработной платы, не ниже, чем у коллег, которые имеют похожий опыт и уровень образования.

Структура заработной платы после внедрения системы грейдов представлена на рис. 38.

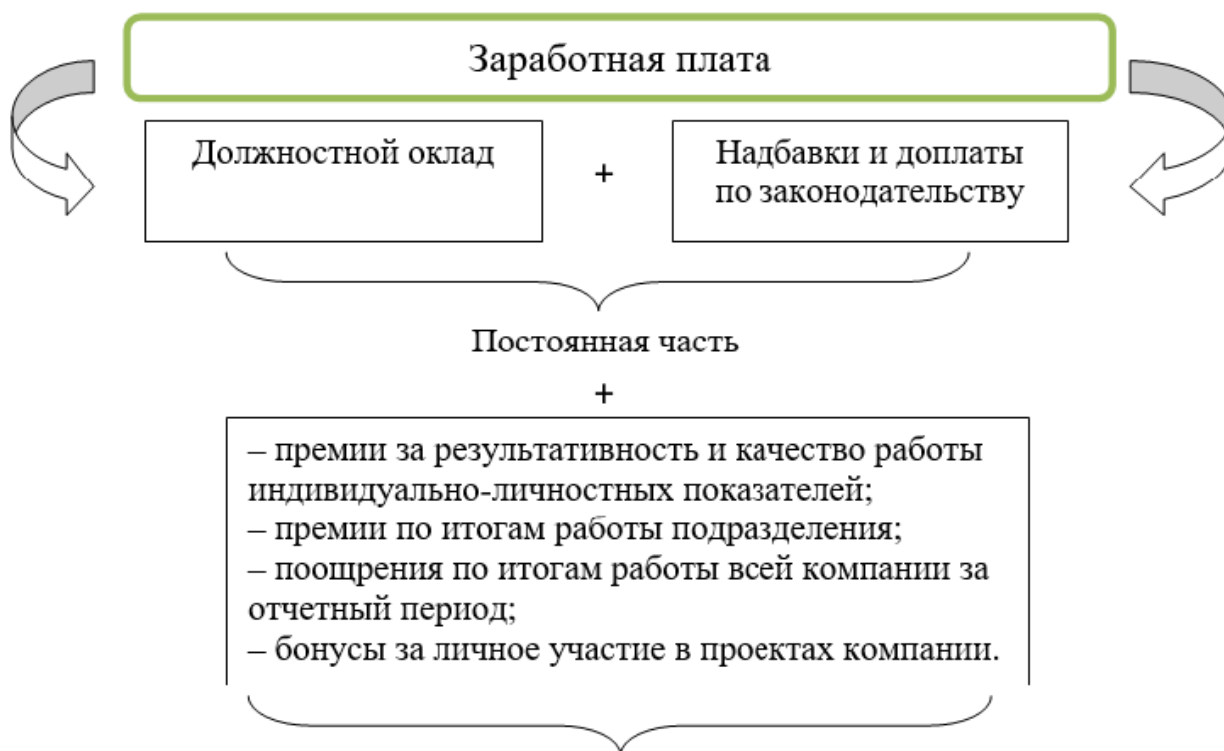


Рис 38. Структурные составляющие заработной платы после внедрения системы грейдирования.

Таким образом, определение справедливой системы оплаты труда будет происходить за счет переменной части заработной платы работников. Внедрение системы грейдов представляет наибольшую выгоду и удобство для такого предприятия, как МСЧ АО «НПК Уралвагонзавод», поскольку оно является довольно крупным предприятием. Потому как в отличие от вертикального построения карьеры, у работников появляется возможность построить свою карьеру на горизонтальном уровне, внутри своего уровня. Например, в случае повышения работником своей квалификации, увеличивается вес фактора знания, что, несомненно, является основанием для увеличения заработной платы, при этом работник остается на прежней должности. То есть мы не говорим о прямой ротации внутри предприятия, мы лишь указываем на материальную составляющую мотивации работников, которая может быть удовлетворена лишь поднятием заработной платы.

На основании проведенного исследования мы можем выделить основные преимущества и недостатки системы грейдов.

1. Преимущества:

- обеспечивает наиболее эффективную схему вознаграждения работников, которая основана на выплате оклада, социального пакета, премий;
- оптимизирует структуру управления предприятия;
- служит основой формирования стратегии в области развития персонала предприятия;
- обеспечивает независимую оценку работников предприятия на соответствие занимаемой ими должности;
- оказывает помощь руководству в принятии управленческих решений в части индексации заработной платы, связанные с установленными стратегическими требованиями развития;
- обеспечивает прозрачность перспективы роста для работников;
- сокращает текучесть кадров;
- обеспечивают эффективность управления ФОТ.

2. Недостатки:

- требует больших финансовых вложений на создание и поддержание системы, поэтому как мы и говорили, позволить ее могут лишь представители крупного и среднего бизнеса;
- требует привлечения большой группы экспертов для ее разработки;
- в процессе реализации возникает сложность в справедливой и объективной оценке параметров, которые в свою очередь неизбежно могут повлечь за собой снижение мотивации персонала предприятия;
- в процессе разработки возникают различного рода проблемы, связанные с определением условий перемещения между грейдами.

Таким образом, приходим к выводу, что метод грейдирования позволяет провести системно оценку соотношения различных должностей персонала предприятия, определить их относительное значение для бизнеса. Кроме того, грейдирование позволяет построить такую иерархию должностей, при которой должности располагаются в зависимости от их

ценности для предприятия. Также грейдирование позволяет разработать соответствующую систему оплаты труда – базовое вознаграждение, которое получают работники за выполнение своих должностных обязанностей, путем построения принципиально новой цепочки ресурсных потоков внутри предприятия. Грейдирование персонала преследует цель установления объективной ценности работников, повышения прозрачности их карьерных перспектив, повышения эффективности использования ФОТ.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Внедрение системы грейдирования влечет за собой изменения в кадровых документах. Трудовое законодательство определяет содержание трудового договора, заключаемого с работником организации. При этом есть обязательные и необязательные (дополнительные) условия. Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) относятся к первым. Соответственно, чтобы произвести изменения, необходимо соблюсти определенную процедуру.

В данном случае мы имеем дело с изменением организационных условий труда. Поэтому в данной ситуации определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, и допускается их изменение по инициативе работодателя. Для этого с указанием причин, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца. Если у работника в результате внедрения новой системы оплаты труда происходит увеличение заработка, то, как правило, с его стороны никаких нареканий не возникает. В

этом случае работодатель готовит дополнительное соглашение к трудовому договору.

Сложнее ситуация, когда заработок работника в результате нововведений уменьшается. Он может не согласиться работать в новых условиях. Здесь есть два пути. Первый — убедить работника. Зависит от конкретной ситуации. Например, продемонстрировать возможности карьерного и, соответственно, финансового роста.

Второй — действовать согласно закону. В этом случае работодатель обязан в письменной форме предложить работнику другую имеющуюся у него работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с законодательством.

Конституцией РФ предоставляется гарантия каждому гражданину страны вознаграждения за его труд без какой-либо дискриминации и при этом не ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ), который установлен федеральным законом, а организация, должна обеспечивать данный минимальный размер, который гарантирован законодательством [1].

В соответствии со статьей 133 ТК РФ Уровень месячной оплаты труда работнику, полностью отработавшего установленную на данный промежуток времени норму рабочего времени и при этом выполнил все свои должностные обязанности, ни в коем случае не может быть ниже МРОТ.

В ТК указано, что регулирование трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется в соответствии со следующими документами (таблица 9).

Таблица 9. Нормативные документы, регулирующие трудовые отношения при внедрении системы грейдинга

Конституция РФ, федеральные конституционные законы	Трудовое законодательство	Иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права	Документы работодателя
	ТК РФ	указы Президента РФ;	коллективные договоры
	иные федеральные законы	Постановления Правительства РФ	соглашения
	законы субъектов РФ, содержащие нормы трудового права	нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти	локальные нормативные акты
		нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ;	
		нормативные правовые акты органов местного самоуправления	

Совершенствование мотивации труда в большинстве случаев неизбежно влечет за собой изменения заработной платы сотрудников. Стоит отметить, что данный аспект, в частности трудовые отношения с сотрудниками, строго регламентируется действующим законодательством.

Что касается стимулирующих выплат, то стимулирующие выплаты определены как «доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты» (ч. 1 ст. 129 ТК РФ). Следует отметить, что стимулирующие выплаты не ограничены законодательством минимальным или максимальным размером и устанавливаются работодателем самостоятельно коллективными договорами и иными локальными нормативными актами работодателя.

В соответствии со статьей 9 ТК РФ регулирование трудовых отношений и иных отношений, связанных непосредственно с трудом, может осуществляться путем заключения между работодателем и работником коллективного договора, соглашения, трудового договора, при этом в процессе работы в документы могут вноситься соответствующие изменения и дополнения, не противоречащие действующему законодательству.

Согласно статье 8 ТК РФ работодатели принимают локальные нормативные акты, которые содержат нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с действующим законодательством, коллективными договорами и иными соглашениями. Содержание, цели и порядок разработки коллективных договоров и соглашений изложено в гл. 7 ТК РФ.

Вместе с заключением трудового договора система оплаты труда, которая применяется работодателем, приобретает форму индивидуальных условий оплаты труда (согласно условиям трудового договора) конкретного работника. Стоит отметить, что данный факт представляет практический интерес с точки зрения юриспруденции для самого работодателя в части изменения условий трудового договора. Так с одной стороны, статьей 135 ТК РФ предусмотрено право работодателя изменять установленную систему оплаты труда. С другой стороны, в статье 72 ТК РФ указано, что условия трудового договора, которые определены сторонами, могут быть изменены только по соглашению сторон трудового договора, за исключением предусмотренных отдельных случаев ТК РФ. В связи с этим перед работодателем встает вопрос о том, каким образом он может изменить условия, установленные трудовым договором об оплате труда, в случае изменения им системы оплаты труда на предприятии в целом.

Поскольку мы разрабатываем мероприятия мотивационного характера, основанные также на обучении сотрудников, то следует отдельно отметить, что в соответствии со статьей 196 ТК РФ необходимость в профессиональной подготовке и переподготовке кадров работодатель определяет самостоятельно, в зависимости от необходимости проведения. Вместе с тем формы обучения работников, а также перечень необходимых профессий и специальностей, которым необходимо пройти курсы повышения квалификации, определяются работодателем, при этом учитывается мнение работников. Лишь в отдельных случаях, которые предусмотрены трудовым законодательством, работодатель обязан проводить обучение сотрудников

(как правило, это касается государственных служащих и отдельных должностей).

Что касается самих работников и их желания учиться, то в данном случае согласно статье 197 ТК РФ они имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Данное право реализуется на предприятии путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем (ученическим договором), при котором оплата может быть предусмотрена либо полностью за счет работодателя, либо частично за счет средств работника.

Что же касается гарантий интересов работодателя в рамках отношений в сфере обучения, то согласно статье 207 ТК РФ, если работник не выполняет свои обязанности по окончании обучения, в таком случае работник обязан возместить работодателю его расходы, произведенные на обучение работника. Таким образом, учитывая этот факт, ученическим договором дополнительно можно предусмотреть таким условия на случай, если работник не будет выполнять условия договора на время своего обучения.

Локальные нормативные акты на предприятии принимаются в виде положений, правил, различных инструкций и других документов, которые направлены на регулирование вопросов трудовых отношений, не раскрываются или не конкретизируются трудовым законодательством, а также не предусмотрены трудовым или коллективным договором.

Примером локальных нормативных актов на предприятии могут быть Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение о премировании сотрудников, Положение о грейдировании.

Согласно коллективному договору на АО МСЧ «НПК Уралвагонзавод» для сотрудников, которые проработали на предприятии не менее одного года и не имеют нарушений трудовой дисциплины, им предусмотрены единовременные выплаты:

- к 30-ти, 40-ка, 50-тилетнему юбилею 50 % от ежемесячной

окладной части заработной платы;

- к 55-ти (для женщин) и 60-ти (для мужчин) юбилею 100 % от ежемесячной окладной части заработной платы;
- при рождении ребенка и ко дню бракосочетания 100 % ежемесячной окладной части заработной платы;

Кроме того, согласно коллективному договору на предприятии для работников предусмотрены дополнительные оплачиваемые отпуска в отдельных случаях:

- в связи со свадьбой самого работника и с рождением ребенка, в связи со смертью близких родственников – 5 дней;
- в связи с проводом детей в армию – 2 дня;
- в связи с бракосочетанием детей – 1 день;

Согласно коллективному договору за счет средств предприятия оплачивается отпуск по уходу за ребенком от 1,5 до 3 лет (на основании трудового законодательства). Удержания из заработной платы работников предприятия производятся только в тех случаях, которые предусмотрены действующим законодательством. Так в обязательном порядке удерживаются налог на доходы физических лиц (НДФЛ), а также удержания по исполнительным листам. Кроме того, по инициативе руководства предприятия из заработной платы работника могут быть удержаны суммы: аванс, выданный в счет заработной платы; излишне уплаченные суммы работнику вследствие счетных ошибок, возмещение материального ущерба и другие суммы, которые предусмотрены нормативными документами предприятия. При этом соблюдается условие, что сумма всех удержаний из заработной платы не должна превышать 50 % от общей суммы начислений работнику. Вместе с выдачей заработной платы всем работникам выдаются расчетные листы, в которых указываются все произведенные за месяц удержания и выплаты.

В случаях, когда сотрудник имеет положительные неординарные индивидуальные достижения в работе либо по основным результатам

деятельности предприятия в целом (за квартал и/или год), вопрос о дополнительном поощрении сотрудника рассматривается по представлению руководителя отдела либо работника администрации на основании служебной записки. Если принимается положительное решение, то в данном случае подготавливается приказ о поощрении работника в установленном на предприятии порядке.

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что осуществление на предприятии правильной реализации норм трудового законодательства при организации и реализации систем стимулирования персонала во многом может способствовать снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной области.

2.3. Оценка эффективности мероприятий по формированию системы мотивации медико-санитарной части АО «НПК «Уралвагонзавод»

Далее составим таблицу показателей для каждой должности с плановыми, фактическими значениям и % выполнения плана. Для начала все-таки покажем, каким образом изменится уровень оплаты труда отдельных работников после грейдирования (таблица 11), в сравнении с показателями на данный момент, представленными в таблице 10.

Таблица 10. Таблица тарифной системы оплаты*

Должность	Отработанные часы	Оклад, тыс. руб.	Премия, %	Сумма к начислению, тыс. руб.
Заведующие отделением	140	35 000	50 раз в квартал за непрерывность работы	52 500
Врачи	140	18 340	30 раз в квартал за непрерывность работы	23 842
Старшая медицинская сестра	140	14 340	10 за непрерывность работы	15 774
Фельдшер	180	14 200	10 за непрерывность работы	15 620
Фельдшер-лаборант	120	13 320	10 за непрерывность работы	14 652

Продолжение таблицы 10

Рентгенолаборант	120	13 320	10 за непрерывность работы	14 652
Медицинская сестра	180	13 180	10 за непрерывность работы	14 498
Медицинский регистратор	140	12 280	0	13 508

* Данные в таблице взяты из бухгалтерии предприятия, у каждой должности свой оклад, действующий по настоящее время

По таблице 10 мы видим, что уровень оплаты труда медицинского персонала достаточно низкий, поэтому стает ясно, почему так много требуется врачей в МСЧ.

Таблица 11. Система оплаты после внедрения грейдирования

Должность	Оклад тыс. руб.	Ранг должностей	Грейд	Предложений принято	Премия за каждое предложение, %	Сумма к оплате тыс. руб.
Заведующие отделением	35 000	10	4	1	8	37 800
Врачи	18 340	9	5	7	10	31 178
Старшая медицинская сестра	14 340	9	3	5	7	18 642
Фельдшер	14 200	8	4	7	5	18 460
Фельдшер-лаборант	13 320	8	4	6	6	18 115
Рентгенолаборант	13 320	7	3	2	5	14 652
Медицинская сестра	13 180	7	3	5	10	19 770
Медицинский регистратор	12 280	7	3	2	8	14 245

В таблице показаны расчеты после внедрения грейдирования, у каждой должности остается свой оклад. Но у каждого свой грейд и процентная ставка за каждое принятое предложение в зависимости от объема работы. На первый взгляд изменения в заработной плате незначительные, однако, даже при таком ее повышении произойдут изменения в сознании людей, и появится вера в то, что предприятие развивается и есть перспектива роста.

Наряду с этим, стоит отметить тот факт, что любое мероприятие оказывает влияние на финансовые показатели работы сотрудников. В связи с этим далее представим, каким образом изменится уровень прибыли предприятия после проведения мероприятий. Стоит отметить, что чаще всего

мероприятия по повышению мотивации сотрудников приводит к повышению производительности труда, которое напрямую сказывается на показателях деятельности производственного предприятия.

Итак, прежде чем рассчитать эффективность мероприятий, представим в таблице 12 основные показатели прибыли предприятия за два года.

Таблица 12. Показатели прибыли АО «НПК УВЗ» за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 гг.	Изменение, +/-
Выручка, тыс. руб.	54 850 103	93 037 983	38 187 880
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 159 132	21 552 982	18 393 850
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 539 440	10 076 960	8 537 520

По показателям АО «НПК «УВЗ» мы видим, что они и без того высокие и показывают тенденцию к росту, однако это еще не говорит о желании сотрудников работать, и об их качественном выполнении своих обязанностей, а может свидетельствовать об увеличении производственных заказов. Кроме того, это нам показывает, что предприятие может себе позволить вложить средства в мероприятия.

Итак, на реализацию мероприятий требуется всего 136 917,5 руб., что, на мой взгляд, не такая большая сумма для такой организации, из них:

- 38 882 руб. на повышение заработной платы работникам, рассчитанной путем грейдирования;
- 8 035,5 руб. – премия зам. ген. директора по экономике;
- 90 000 руб. на обучение отдельных сотрудников. Стоит отметить, что мероприятия направлены преимущественно на средний медицинский персонал, поскольку их уровень квалификации довольно низкий.

Допустим, в результате реализации мероприятий прибыль за счет увеличения производительности труда в основном в области реализации продукции и снижения коэффициента текучести кадров, а также улучшения экономического положения в стране увеличится на 5 %. Если учесть, что чистая прибыль предприятия за 2018 г. составила 10 076 960 тыс. руб., то в следующем году с учетом внедрения мероприятий планируется, что она

составит 10 580 808 тыс. руб. Так планируется увеличение прибыли (ЧПр) на 503 848 руб.

Расчет производился следующим образом:

$$ДПр = 10\,580\,808 - 10\,076\,960 = 503\,848 \text{ руб.}$$

Так, экономический эффект в результате внедрения мероприятий можно рассчитать по формуле:

$$Э \text{ эф.} = ДЧПр - З, \quad (2)$$

где Э эф. – экономический эффект от внедрения мероприятий;

ДЧПр – планируемое увеличение чистой прибыли;

З – затраты на мероприятия.

$$Э \text{ эф.} = 503\,848 - 136\,917,5 = 366\,930,5 \text{ руб.}$$

Результат показывает, что мероприятия несут положительный экономический эффект, что не удивительно, поскольку при таком большом объеме прибыли предприятие с легкостью может себе это позволить. Это означает, что данные мероприятия принесут прибыль предприятию, хоть и незначительную.

Разработанные мероприятия будут способствовать улучшению качества работы сотрудников. Ведь если сообщить им о том, что в ближайшее время будет пересмотрена система оплаты труда, при этом озвучить им условия, на основании которых будет осуществляться выплата, большинство из тех, кто в ходе проведения социологического исследования будут стремиться, на мой взгляд, к тому, чтобы в дальнейшем их труд был по достоинству оценен (поскольку большинство недовольных было именно среди тех, кто вкладывает много сил в работу в силу своей должности, но не получают достойную оплату за это). Вместе с тем, считаю необходимым,

учитывать тот момент, что те сотрудники, которые негласно высказывают недовольство (мы можем предположить), выполняют свои обязанности не на таком высоком уровне, как от них требуется. Поэтому введение системы грейдирования и своевременное информирование персонала об этом, поможет решить эту проблему.

Что касается обучения персонала, то в данном случае, ввиду нехватки сотрудников высшего медицинского персонала, можно будет уже после обучения некоторых специалистов поставить на замещение должностей, потому как они будут уже обладать должной квалификацией. Кроме того, если сотрудники будут знать об этом, то они естественным образом станут выполнять свои обязанности лучше, и некоторые из них даже с желанием будут учиться и возьмутся за эту работу, потому как они будут знать, что их труд будет должным образом оплачен (то есть соответствовать реальному объему их работы).

Таким образом, по результатам проведенного нами исследования, можно сделать вывод о том, что внедрение системы грейдирования позволит повысить прозрачность системы оплаты труда работников на предприятии, а также, позволит сделать ее справедливой и наиболее управляемой, что является важной составляющей успешного развития бизнеса.

Кроме того, оплата труда работников при системе грейдирования осуществляется пропорционально вкладу каждого из них в достижение конечного результата деятельности предприятия в целом с учетом умений работников, их знаний и навыков, что в свою очередь способствует повышению их мотивации к труду, поскольку каждый работник будет стараться выполнить свои обязанности как можно лучше и качественней. Наряду с этим внедрение на предприятии системы грейдирования обеспечит объективность оценки должностей и эффективность работы сотрудников, а, следовательно, и справедливость вознаграждения, что является одним из основных требований к системам оплаты труда в рыночных условиях и оптимизирует ФОТ.

Повышение квалификации сотрудников повысит, на мой взгляд, мотивацию персонала, поскольку ранее мы выявили, что на предприятие требуются специалисты высшей категории, а те сотрудники, которые не имели возможности занять должность ввиду отсутствия нужной квалификации, смогут с легкостью перейти на новый уровень. Кроме того, сами сотрудники тянутся к обучению (как показал опрос), а такое мероприятие вдобавок повысит еще и общее настроение сотрудников (при этом выбор сотрудников необходимо делать исходя исключительно от необходимости, а не от приближенности сотрудников к руководству).

Вывод по главе 2

В процессе исследования мной разработаны рекомендации, направленные на повышение уровня мотивации сотрудников к продуктивной работе, а также на сокращение текучести кадров. В качестве рекомендаций было предложено внедрить систему грейдирования, а также провести обучение сотрудников, повысить их квалификацию.

Система грейдирования направлена на оценку рабочих мест с точки зрения их вклада в достижение конечного результата предприятия. Следует при этом учитывать, что производится оценка рабочих мест, а не деятельность конкретного работника. Кроме того, грейдирование позволяет достигнуть ожидаемых результатов в части построения наиболее грамотной и эффективной системы оплаты труда персонала. При помощи данной системы происходит справедливое распределение ресурсов на предприятии. Также все это способствует решению ряда проблем, в том числе и тех, которые связаны с мотивацией работников.

За счет повышения квалификационного уровня персонала управления в целом возможно увеличение не только показателей доходности организации,

но и производительности труда персонала, а также улучшение качества работы учреждения в целом. Все это, несомненно, ведет к поощрениям, наградам персонала, личностным достижениям на рабочем месте отдельных работников, а также положительному моральному состоянию в коллективе.

В результате всех мероприятий необходимо потратить 136 917,5 руб., сумма небольшая и в силу финансовых возможностей, предприятие может себе позволить данный объем расходов. В конечном итоге мной рассчитан экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий, который составил = 366 930,5 руб. увеличения прибыли предприятия. Кроме того, согласно процентному соотношению эффекта значительно увеличится качество работы и выпускаемой продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мотивация персонала любого предприятия представляет собой динамический феномен, изменяющийся наряду с изменениями рынка. Разработанная на предприятии система мотивации и стимулирования труда должна быть подвижной, поскольку она выстраивается внутри предприятия, которое представляет собой живую систему. Если долгое время на предприятии не происходит изменений в его системе мотивации работников, то факторы, считающиеся в организации мотивирующими, перестают уже работать так эффективно, как раньше или же начинают решать совсем другие задачи.

Рассматривая вопрос системы мотивации и стимулирования, которая характерна современному рынку, надо учитывать, что любая мотивационная политика в любом случае должна быть связана со стратегией предприятия. Такая связь может способствовать не только обеспечению непротиворечивости и последовательности управленческих воздействий на предприятии, а также повышению уровня мотивации работников предприятия.

Процесс мотивации упрощенно можно разбить на несколько этапов: выявление потребностей работников, формирование и развитие их мотивов, управление мотивами с целью изменения поведения сотрудников предприятия, которое необходимо для реализации установленных целей, корректировка процесса мотивации в зависимости от степени достижения результатов. Стоит, отметить, что каждое предприятие выбирает свою, наиболее приемлемую для него, систему мотивации. Так удержание наиболее ценных сотрудников может быть основано на различных методах, выбор которых зависит от того, насколько проработаны на предприятии система

стимулирования, общая система управления и особенности деятельности самого предприятия, то есть его специфика.

В ходе написания выпускной квалификационной работы все задачи были выполнены. В частности, были рассмотрены теоретические понятия мотивов, мотивации и стимулирования, а также рассмотрена система мотивации и стимулирования в медико-санитарной части промышленного предприятия АО НПК «УВЗ» и предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала на данном предприятии. Решение задач, стоящих перед заводом, требует наличия высококвалифицированного персонала, способного выпускать качественную конкурентоспособную продукцию.

С целью анализа действующей системы мотивации труда на предприятии было проведено анкетирование персонала в количестве 50 человек.

Оценивая степень удовлетворенности работой в МСЧ АО «НПК Уралвагонзавод» мы видим, что наиболее значимым фактором для работников являются уровень оплаты труда

В качестве рекомендаций было предложено внедрить систему грейдирования. Система грейдирования направлена на оценку рабочих мест с точки зрения их вклада в достижение конечного результата предприятия. Следует при этом учитывать, что производится оценка рабочих мест, а не деятельность конкретного работника.

Кроме того, грейдирование позволяет достигнуть ожидаемых результатов в части построения наиболее грамотной и эффективной системы оплаты труда персонала. При помощи данной системы происходит справедливое распределение ресурсов на предприятии. Также все это способствует решению ряда проблем, в том числе и тех, которые связаны с мотивацией работников. Данная система была применена к МСЧ АО «НПК Уралвагонзавод».

Вместе с тем, в качестве снижения текучести кадров и повышения квалификации персонала предложено провести обучение среднего медицинского персонала, повысив их квалификацию. Большинство данных сотрудников имеют низкий квалификационный уровень, при этом знания и умения некоторых из них превышают прежний, но не подтвержден ничем, никаким документом, что является не менее важным аспектом.

В результате расчета эффективности мероприятий, пришли к выводу, что данные мероприятия принесут прибыль предприятию, хоть и не значительную на первых порах, но они способны в целом повысить уровень мотивации среди сотрудников и сократить негласное недовольство.

В ходе внедрения данной системы мною была разработана структура данного процесса. При правильном применении системы мотивации и стимулирования - сугубо индивидуальном и уникальном для любой организации инструменте управления, работники будут качественнее выполнять свою работу. Тенденции современного рынка управленческого консалтинга показывают, что все больше и больше компаний обращают внимание на данную проблему и стремятся решить ее.

ГЛОССАРИЙ

Термин	Значение	Автор/Источник
Высокая мотивация	Хорошо сбалансированное соотношение показателями, определяющими качество труда в компании.	Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2017. – С. 7.
Вознаграждение	Плата за труд или услугу.	Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы. – М.: Норма: Инфра-М, 2016. – С. 19.
Грейдирование	Инновационная система заработной платы, суть которой заключается в следующем: оценка всех должностей предприятия происходит по нескольким критериям, к примеру, уровень ответственности, квалификация, влияние на финансовый результат и т.д., все зависит от специфики деятельности предприятия. В конечном итоге создается система функционально-должностных уровней, при которой все должности выстраиваются в иерархию в зависимости от того, какую они представляют для бизнеса ценность.	Горелов Н.А. Оплата труда персонала. – Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 183.
Грейд	Выстроенные в группу должности, которые определены в результате грейдирования в соответствии с их ценностью для организации.	Горелов Н.А. Оплата труда персонала. – Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 180.
Достижение	Положительный результат каких-либо усилий человека, успех.	Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. – М.: Альпина Паблишер, 2014 – С. 47.
Доплата	Обязательное выплата, которая компенсирует повышение уровня труда работника.	Горелов Н.А. Оплата труда персонала. – Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 21.
Доходы рабочих	Результат труда, они зависят от его количества, тяжести или сложности, а также от национального богатства страны.	Долинина Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда. – М.: Издательство Гревцова, 2015. – С. 65.
Заработная	Денежное вознаграждение за труд ; часть	Галашкина Ю.М.

плата	стоимости продукта, созданного трудом, дохода от его реализации, то есть продажи, выдаваемая работнику предприятием, учреждением, где он работает.	Формы и системы заработной платы, бухгалтерский учет расчетов по ней // Молодой ученый. – 2015. – №16. – С. 278.
Компетентность	Обладание необходимыми навыками, знаниями и умениями для выполнения определенной работы.	Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С. 17.
Коллективный договор	Документ, содержащий дополнительные по отношению к положениям ТК РФ правила взаимодействия между работодателем и работником, не может быть направлен на ухудшение положения работников (ст. 41 ТК РФ), поэтому устанавливает только такие нововведения, которые это положение с согласия работодателя улучшают.	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ
Локальные нормативные акты	На предприятии принимаются в виде положений, правил, различных инструкций и других документов, которые направлены на регулирование вопросов трудовых отношений, не раскрываются или не конкретизируются трудовым законодательством, а также не предусмотрены трудовым или коллективным договором.	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ
Мотивы	Внутренние психологические принципы, которые побуждают человека к деятельности.	Майер П.А. Психологические механизмы развития мотивации человека // Молодой ученый. – 2016. – №15. – С. 410.
Мотивация	Процесс побуждения каждого работника и всех членов трудового коллектива к активной деятельности с целью удовлетворения своих потребностей и достижения поставленных целей организации.	Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. – М.: Юнайтед Пресс, 2016. – С. 25.
Стимул	Внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т. д.	Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 35.
Стимулирование	Мера внешней поддержки, при помощи которой оказывается воздействие на активность человека.	Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М,

		2015. – С. 43.
Система оплаты	Определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими норму труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.	Габуева Л.А. Оплата труда персонала медицинских организаций: эффективный контракт. – М.: Проспект, 2015. – С. 18.
Премия	Поощрение работника в виде единовременной выплаты за какие-либо достижения в производственной деятельности.	Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. – М.: Норма, 2013. -С. 115.
Тарифная система оплаты труда	Система дифференциации заработной платы, при которой оцениваются стаж работы, профессиональные знания работника и навыки. При использовании тарифной системы при определении точности должностей и уровней руководствуются соответствующими справочниками.	Горелов Н.А. Оплата труда персонала. – Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 213.
Трудовой договор	Документ, регулирующий трудовые отношения работника с работодателем и иные отношения, связанные непосредственно с трудом.	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ
Ученический договор	Документ между работников и работодателем, который дает право работнику на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации в поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018).
3. Алешина, А.Н. Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности [Текст] / А. Н. Алешина, С. В. Шабанов // Управление развитием персонала. — 2014. — №4. — С. 296-303.
4. Баскина, Т. Техника успешного рекрутмента [Текст] / Т. Баскина. — Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 288 с.
5. Богдановский, Ф. Таланты и их компенсации[Электронный ресурс] / Ф. Богдановский. - режим доступа. — URL: http://www.executive.ru/publications/analysis/compens/article_3761/ (дата обращения: 08.01.2018)
6. Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Текст]: монография / А.Е. Боковня. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 144 с.
7. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда [Текст]: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. — 7-е изд.— Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 149 с.
8. Веревкина Е.А. Заработная плата: современный взгляд учета и контроля / Е.А. Веревкина, Д.С. Лоскутова // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 803-805.
9. Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда [Текст] / Елена Ветлужских. - М.: Юнайтед Пресс, 2016. — **751** с.

10. Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 150 с.
11. Галашкина, Ю.М. Формы и системы заработной платы, бухгалтерский учет расчетов по ней [Текст] / Ю.М. Галашкина // Молодой ученый. – 2015. – №16. – С. 278-281.
12. Габуева, Л.А. Оплата труда персонала медицинских организаций: эффективный контракт [Текст]: учебно-методическое пособие / Л.А. Габуева, Э.В. Зиминая. – Москва : Проспект, 2015. - 296 с.
13. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: монография / Б.М. Генкин. - 2-е изд. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
14. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов / Б.М. Генкин. - Москва: Норма, 2013. - 480 с.
15. Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов. –Люберцы:Юрайт, 2016. - 412 с.
16. Долинина, Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда. Экономическое обоснование [Текст] / Т.Н. Долинина. - М.: Издательство Гревцова, **2015**. – 320 с.
17. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала [Текст]: повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. –Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 129 с.
18. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Текст]: монография / А. Я. Кибанов. – Москва: Инфра-М, 2014. - 268 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность [Текст]: монография / А. Я. Кибанов – Москва: Инфра-М, 2013. - 310 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст] / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. - Москва : Проспект, 2014. – 64с.
21. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» [Текст]: измерительная концепция и измеряющие методики / Е. И. Комаров. – Москва: РИОР, 2014. – 319с.
22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
23. Майер, П.А. Психологические механизмы развития мотивации человека [Текст] / П.А. Майер // Молодой ученый. – 2016. – №15. – С. 409-413.
24. Миронова, Ю.С. Сущность заработной платы [Текст] / Ю.С. Миронова // Символ науки. – 2016 – № 7. – С. 50-52.
25. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / О. К. Минева [и др.]. –Москва : Альфа-М:ИНФРА-М, 2015. - 272 с.
26. Модорский, А.В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы [Текст] / А.В. Модорский // Вестник пермского университета. – 2014. – Вып. 1 (20). – С. 97-102.
27. Полякова, М.А. Что определяет конкурентоспособность персонала организации? [Текст] / М. А. Полякова // Управление персоналом, 2013. - №3. - С. 35.
28. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / В. П. Пугачев. – Москва: Инфра-М, 2014. – 299 с.
29. Развитие потенциала сотрудников [Текст]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. – Москва : Альпина Паблишер, 2014 – 284 с.
30. Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии [Текст]: учебное пособие / А.В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2017.— 346 с.

31. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва :ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 312 с.
32. Семененко, В.С. Оплата труда как одна из функций управления персоналом [Текст] / В.С. Семененко // Инновационная наука. – 2015. – № 10. – С. 124-128.
33. Терешков, Д.А. К вопросу о классификации потребностей [Текст] / Д. А. Терешков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №1. – С. 66-68.
34. Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей [Текст]: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 апреля, 2017 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород»: НИУ «БелГУ», 2017. – 281 с.
35. Фурта, С.Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала [Текст]/ С. Д. Фурта // Управление развитием персонала. - 2014. — №4. — С. 308-314
36. Чуланова, О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации [Текст] / О. Чуланова // Кадровик. – 2014. — №12. – С. 76-8
37. Официальный сайт организации МСЧ ОАО «НПК УВЗ». – Режим доступа: http://www.med.uvz.ru/med_persons.html

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета

Уважаемый респондент!

Мы проводим социологическое исследование по удовлетворенности сотрудников условиями труда на предприятии

Ваши ответы позволят выявить недостатки и разработать рекомендации. Заполнять анкету не сложно. Необходимо выбрать (отметить) варианты ответов который больше всего вам подходит

Анкета анонимна, поэтому ФИО писать не нужно.

Заранее благодарим за сотрудничество!

1. Укажите, как давно вы работаете в компании:

- a) Свыше двух лет
- b) Свыше года
- c) От 6 месяцев до года
- d) Свыше пяти лет

2. Что побуждает вас трудиться в настоящее время?

- a) Заработная плата
- b) Возможность карьеры
- c) Возможность обучения
- d) Боязнь неизвестности, при уходе с работы
- e) Систем асоциальных гарантий
- f) Условия труда

3. Заставляет ли вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить

4. Испытываете ли вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить

5. С чем могут быть связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне у работников вашего предприятия?

- a) Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать
- b) Неуверенность связана с изменением их положения в коллективе
- c) Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь
- d) Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране
- e) С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы

6. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- a) Выполнения заданных объемов
- b) От уровня Вашей квалификации
- c) От инициативности и творчества в работе
- d) От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- e) От «личной преданности» руководителю

7. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- a) Стилль управления, грубость с подчиненными
- b) Некомпетентность руководства
- c) Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- d) Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- e) Переработка, частые сверхурочные
- f) Частая сменяемость состава отдела
- g) Несправедливое распределение заработной платы, премий
- h) Неудовлетворительное распределение отпусков
- i) Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами
- j) Невозможность карьерного роста

8. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

- a) Высокий
- b) Достаточный для работы в нынешней должности
- c) Пока недостаточный

9. Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью, кроме своей основной?

- a) Да
- b) Нет

10. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- a) Удовлетворен
- b) Не удовлетворен
- c) Затрудняюсь ответить

11. Удовлетворены ли Вы в целом своей жизнью?

- d) Удовлетворен
- e) Не удовлетворен
- f) Затрудняюсь ответить

12. Как вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?

- a) Морального стимулирования практически нет, никто не скажет «спасибо» за труд
- b) Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное
- c) Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования
- d) Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги

13. Какие формы морального стимулирования вы считаете лучшими для вас?

- a) Почетная грамота
- b) Похвала руководителя
- c) Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку
- d) Вынесение на доску почета
- e) Возможность для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния
- f) Ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя
- g) Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании
- h) Интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность

14. Какие из аспектов работы являются для вас самыми важными?

- a) Интересная работа
- b) Высокий уровень зарплаты
- c) Благоприятные условия труда
- d) Хороший, дружный коллектив
- e) Возможность больше заработать тому, кто больше прикладывает усилий
- f) Возможность проявить инициативу и предприимчивость
- g) Недопущение чрезмерных различий между сотрудниками
- h) Учет мнения трудового коллектива при принятии решений
- i) Возможность честным трудом заслужить доверие и уважение
- j) Доброжелательное отношение руководителей к подчиненным

15. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые вам больше всего не нравятся (не более 3).

- a) Размер заработной платы не соответствует объему работ
- b) Не устраивает режим работы
- c) Работа далека от места жительства
- d) Однообразие и монотонность в работе
- e) Объем работы слишком высокий
- f) Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
- g) Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
- h) Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
- i) Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
- j) Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя
- k) Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
- l) Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие)

16. Как бы вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- a) Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание
- b) Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- c) Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные
- d) Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- e) Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы
- f) Затрудняюсь ответить

17. Что, на ваш взгляд, необходимо изменить на вашем рабочем месте?

- a) Оборудование, технические средства труда
- b) Бытовые условия
- c) Продолжительность рабочего дня (сократить, увеличить)
- d) График работы
- e) Заработную плату
- f) Взаимоотношения в коллективе
- g) Взаимоотношения с руководством

18. Хотели бы Вы поменять место работы, коллектив?

- a) Нет, хотел бы работать там, где работаю
- b) Да, хотел бы уйти с этого предприятия на другое место работы
- c) Хотел бы уйти с этого предприятия, но не уверен, что смогу найти стабильную, хорошо оплачиваемую работу в городе

19. Как бы Вы продолжили выражение «У нас на работе...». Отметьте нужные варианты

- a) Высокий профессиональный уровень сотрудников
- b) Компетентное руководство
- c) Сотрудник самостоятельно принимает решение в рамках должностных обязанностей
- d) Отсутствует самостоятельность в принятии решений
- e) Низкий профессиональный уровень сотрудников
- f) Слишком большое количество регламентов и инструкций, которые уже не помогают, а препятствуют работе
- g) Низкий уровень автоматизации
- h) Некомпетентность непосредственного руководителя
- i) Однообразие в работе
- j) Формальное отношение сотрудников к функциональным обязанностям
- k) Соперничество между сотрудниками/подразделениями
- l) Сильно увеличенный аппарат руководства
- m) Затрудняюсь ответить

20. Нравится ли Вам Ваш коллектив в целом?

- a) Не нравится
- b) Трудно сказать однозначно
- c) Нравится

21. Какие из нижеперечисленных явлений имеют место в вашей организации?

- a) Равнодушие окружающих к нарушителям дисциплины, низкому качеству труда

- b) Грубость лицемерие, бездушие, формализм в отношениях отдельных руководителей к подчиненным
- c) Покровительство, протекционизм в продвижении некоторых членов коллектива по службе
- d) Терпимость к высказываниям и поступкам, унижающим человеческое достоинство
- e) Угодничество, подхалимство, лесть, в отношениях, подчиненных к своим руководителям

22. В какую сторону изменилось положение сотрудников коллектива в последнее время в целом?

- a) Улучшилось
- b) Ухудшилось
- c) Затрудняюсь ответить

23. Нравится ли Вам Ваша работа?

- a) Очень нравится
- b) Пожалуй, нравится
- c) Работа мне безразлична
- d) Пожалуй, не нравится
- e) Очень не нравится

24. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

- a) Безусловно, да
- b) Пожалуй, да
- c) Трудно сказать
- d) Пожалуй, нет
- e) Безусловно, нет

25. Руководитель моего подразделения обладает следующими качествами:

- a) Профессиональной компетентностью по профилю занимаемой должности
- b) Коммерческими способностями
- c) Способностями к организации и планированию
- d) Умением предвидеть, интуицией
- e) Инициативностью, творческими способностями
- f) Умением руководить людьми
- g) Готовностью брать на себя ответственность
- h) Обязательностью, пунктуальностью
- i) Требовательностью, честностью
- j) Работоспособностью, выносливостью

- k) Способностью работать в команде
- l) Преданностью компании
- m) Добротой, отзывчивостью
- n) Честностью
- o) Порядочностью

26. По Вашему мнению, соответствует ли ваша заработная плата тем силам, которые Вы отдаете работе?

- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить

27. На Ваш взгляд, справедливая ли у вас заработная плата, если сравнивать с другими коллегами?

- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить

28. Возникала ли на вашем предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ?

- a) Да, довольно часто
- b) Возникала, но редко
- c) Нет, не возникала

29. Приходится ли работникам выполнять несвойственные им работы (функции)?

- a) Да, приходится
- b) Нет, не приходится

30. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

- a) По-моему, наша работа организована очень хорошо
- b) В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения
- c) Трудно сказать
- d) Работа организована удовлетворительно, много времени расходуется впустую
- e) По-моему, работа организована очень плохо

31. Ваш пол

- a) Мужской
- b) Женский

32. Ваш возраст

- a) 20-30 лет
- b) 31-40 лет
- c) 41-50 лет
- d) старше 50 лет

33. Ваше образование

- a) Средне-специальное
- b) Незаконченное высшее
- c) Высшее
- d) Два высших образования

Благодарим Вас за то, что Вы нашли время и возможность ответить на
вопросы нашей анкеты!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты анкетирования

Таблица 1

Укажите, как давно вы работаете в компании

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Свыше двух лет	3	15
Свыше года	2	10
От 6 месяцев до года	1	5
Свыше пяти лет	14	70
Итого:	20	100

Таблица 2

Что побуждает Вас трудиться в настоящее время?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Заработная плата	8	40
Возможность карьеры		
Возможность обучения		
Боязнь неизвестности, при уходе с работы	4	20
Система социальных гарантий	3	15
Условия труда	5	25
Итого:	20	100

Таблица 3

Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да	3	15
Нет	17	85
Затрудняюсь ответить		
Итого:	20	100

Таблица 4

**Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой
потерять работу?**

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да	13	65
Нет	2	10
Затрудняюсь ответить	5	25
Итого:	20	100

Таблица 5

**С чем могут быть связаны основные причины неуверенности
в завтрашнем дне у работников вашего предприятия?**

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать	2	10
Неуверенность связана с изменением их положения в коллективе		
Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь	5	25
Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране	13	65
С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы		
Итого:	20	100

Таблица 6

Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Выполнения заданных объемов	11	55
От уровня Вашей квалификации	3	15
От инициативности и творчества в работе	2	10
От уровня соблюдения дисциплинарных	3	15

требований		
От «личной преданности» руководителю	1	5
Итого:	20	100

Таблица 7

Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Стиль управления, грубость с подчиненными		
Некомпетентность руководства		
Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха	6	30
Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных	4	20
Переработка, частые сверхурочные	2	10
Частая сменяемость состава отдела		
Несправедливое распределение заработной платы, премий	1	5
Неудовлетворительное распределение отпусков	1	5
Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами	4	20
Невозможность карьерного роста	2	10
Итого:	20	100

Таблица 8

Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Высокий	16	80
Достаточный для работы в нынешней должности	3	15
Пока недостаточный	1	5
Итого:	20	100

Таблица 9

**Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью,
кроме своей основной?**

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да	4	20
Нет	16	80
Итого:	20	100

Таблица 10

Удовлетворены ли Вы своей работой?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Удовлетворен	19	95
Не удовлетворен		
Затрудняюсь ответить	1	5
Итого:	20	100

Таблица 11

Удовлетворены ли Вы в целом своей жизнью?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Удовлетворен	17	85
Не удовлетворен	1	5
Затрудняюсь ответить	2	10
Итого:	20	100

Таблица 12

Как вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Морального стимулирования практически нет, никто не скажет «спасибо» за труд		
Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное	12	60
Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования	7	35
Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги	1	5
Итого:	20	100

Таблица 13

Какие формы морального стимулирования вы считаете лучшими для вас?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Почетная грамота	1	5
Похвала руководителя		
Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку	3	15
Вынесение на доску почета		
Возможность для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния	6	30
Ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя	6	30
Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании	4	20
Интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность		
Итого:	20	100

Таблица 14

Какие из аспектов работы являются для вас самыми важными?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Интересная работа	3	15
Высокий уровень зарплаты	7	35
Благоприятные условия труда	4	20
Хороший, дружный коллектив	2	10
Возможность больше заработать тому, кто больше прикладывает усилий		
Возможность проявить инициативу и предприимчивость	1	5
Недопущение чрезмерных различий между сотрудниками		
Учет мнения трудового коллектива при принятии решений	1	5
Возможность честным трудом заслужить доверие и уважение	2	10

Доброжелательное отношение руководителей к подчиненным		
Итого:	20	100

Таблица 15

Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые вам больше всего не нравятся (не более 3)

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Размер заработной платы не соответствует объему работ	2	10
Не устраивает режим работы		
Работа далека от места жительства	5	25
Однообразие и монотонность в работе	3	15
Объем работы слишком высокий		
Перенапряжение на рабочем месте (усталость)	1	5
Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей		
Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе		
Отсутствие условий для служебного и профессионального роста	8	40
Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя	1	5
Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)		
Тяжелые условия труда		
Итого:	20	100

Таблица 16

Как бы вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание	16	80
Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение	1	5
Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные	2	10
Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой	1	5

Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы		
Итого:	20	100

Таблица 17

Что, на ваш взгляд, необходимо изменить на вашем рабочем месте?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Оборудование, технические средства труда	2	10
Бытовые условия	5	25
Продолжительность рабочего дня (сократить, увеличить)		
График работы		
Заработную плату	10	50
Взаимоотношения в коллективе	3	15
Взаимоотношения с руководством		
Итого:	20	100

Таблица 18

Хотели бы Вы поменять место работы, коллектив?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Нет, хотел бы работать там, где работаю	17	85
Да, хотел бы уйти с этого предприятия на другое место работы		
Хотел бы уйти с этого предприятия, но не уверен, что смогу найти стабильную, хорошо оплачиваемую работу в городе	3	15
Итого:	20	100

Таблица 19

Как бы Вы продолжили выражение «У нас на работе...».**Отметьте нужные варианты**

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Высокий профессиональный уровень сотрудников	8	40
Компетентное руководство		
Сотрудник самостоятельно принимает решение в рамках должностных обязанностей	6	30
Отсутствует самостоятельность в принятии решений		
Низкий профессиональный уровень		

сотрудников		
Слишком большое количество регламентов и инструкций, которые уже не помогают, а препятствуют работе	4	20
Низкий уровень автоматизации		
Однообразие в работе	1	5
Формальное отношение сотрудников к функциональным обязанностям		
Соперничество между сотрудниками/подразделениями		
Сильно увеличенный аппарат руководства		
Затрудняюсь ответить	1	5
Итого:	20	100

Таблица 20

Нравится ли Вам Ваш коллектив в целом?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Не нравится		
Трудно сказать однозначно	3	15
Нравится	17	85
Итого:	20	100

Таблица 21

Какие из нижеперечисленных явлений имеют место в вашей организации?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Равнодушие окружающих к нарушителям дисциплины, низкому качеству труда	1	5
Грубость лицемерие, бездушие, формализм в отношениях отдельных руководителей к подчиненным		
Покровительство, протекционизм в продвижении некоторых членов коллектива по службе	5	25
Терпимость к высказываниям и поступкам, унижающим человеческое достоинство	11	55
Угодничество, подхалимство, лесть, в отношениях подчиненных к своим руководителям	3	15
Итого:	20	100

Таблица 22

**В какую сторону изменилось положение сотрудников коллектива
в последнее время в целом?**

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Улучшилось	15	75
Ухудшилось	1	5
Затрудняюсь ответить	4	20
Итого:	20	100

Таблица 23

Нравится ли Вам Ваша работа?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Очень нравится	8	40
Пожалуй, нравится	11	55
Работа мне безразлична	1	5
Пожалуй, не нравится		
Очень не нравится		
Итого:	20	100

Таблица 24

**Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием
на дела коллектива?**

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Безусловно, да	8	40
Пожалуй, да	11	55
Трудно сказать	1	5
Пожалуй, нет		
Безусловно, нет		
Итого:	20	100

Таблица 25

Руководитель моего подразделения обладает следующими качествами:

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Профессиональной компетентностью по профилю занимаемой должности;	5	25
Коммерческими способностями;	2	10
Способностями к организации и планированию	5	25
Умением предвидеть, интуицией		
Инициативностью, творческими		

способностями		
Умением руководить людьми	3	15
Готовностью брать на себя ответственность		
Обязательностью, пунктуальностью	3	15
Требовательностью, честностью		
Работоспособностью, выносливостью		
Способностью работать в команде		
Преданностью компании		
Гибкостью, дипломатичностью	2	10
Добротой, отзывчивостью		
Честностью		
Порядочностью		
Итого:	20	100

Таблица 26

По Вашему мнению, соответствует ли ваша заработная плата тем силам, которые Вы отдаете работе?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да	12	60
Нет	6	30
Затрудняюсь ответить	2	10
Итого:	20	100

Таблица 27

На Ваш взгляд, справедливая ли у вас заработная плата, если сравнивать с другими коллегами?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да	8	40
Нет	8	40
Затрудняюсь ответить	4	20
Итого:	20	100

Таблица 28

Возникала ли на вашем предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да, довольно часто		
Возникала, но редко	4	20
Нет, не возникала	16	80
Итого:	20	100

Таблица 29

**Приходится ли работникам выполнять несвойственные им работы
(функции)?**

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да, приходится	3	15
Нет, не приходится	17	85
Итого:	20	100

Таблица 30

Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
По-моему, наша работа организована очень хорошо	2	10
В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения	15	75
Трудно сказать	3	15
Работа организована удовлетворительно, много времени расходуется впустую		
По-моему, работа организована очень плохо		
Итого:	20	100

Таблица 31

Ваш пол

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Мужской	2	10
Женский	18	90
Итого:	20	100

Таблица 32

Ваш возраст

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
20-30 лет	6	30
31-40 лет	12	60
41-50 лет	2	10
Старше 50 лет		
Итого:	20	100

Таблица 33

Ваше образование

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Средне-специальное	3	15
Незаконченное высшее	4	20
Высшее	11	55
Два высших образования	2	10
Итого:	20	100

Тест оценки мотивации (В.И. Герчиков)

Инструкция

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но, чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:
1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
 2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
 3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
 4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
 2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
 3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
 4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
 5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на заребке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь?

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова

Описание теста

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице. Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов

Ключ к тесту

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1		9	5	5	1
2	9	4	3	2	2
3		11	4		5
4	15	5			
5	3	14	2		1
6	5	15			
7	7	13			
8	3	17			
9	5	15			
10	4	16			
11	2	17	1		
12	2	15	3		
13		17	3		
14		18	2		
15	7		4	9	
16	7	6	8	1	1
17	8	7	6		5
18	6	8	9	2	1
19	7	1	20		
20	5	9	6	4	2
21	8	6	8	1	1
22	5	2	11	4	2

23	6		14		4
Итого:	114	225	109	28	25

Интерпретация результата

Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересует цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересует содержание работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Характеристики хозяйского типа:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ТЕСТ

«Насколько Вы ценный работник?»

1. Когда Вам последний раз повышали заработную плату?

- недавно
- очень давно
- пока растут только обязанности, а не зарплата
- вообще не повышали

2. С каким чувством Вы идете на работу?

- без негатива
- чаще с радостью
- как на каторгу

3. Придя на работу, Вы начинаете:

- прибираться на рабочем столе
- трудиться без промедления
- пить чай, кофе, болтать с коллегами
- ждать начальника, чтобы приступить к своим обязанностям

4. Вы считаете свою зарплату достойной?

- Вы серьезно? Платят копейки
- Вполне, но от прибавки не откажусь
- думаю, я достоин большего

5. Коллеги часто просят Вашего совета?

- постоянно

- никогда
- иногда

6. Во время отпуска Вы отвлекаетесь на рабочие вопросы?

- очень редко
- да
- еще чего!

7. Ваш главный недостаток, мешающий работе?

- рассеянность
- лень
- постоянная озабоченность
- мне просто не нравится то, что я делаю

8. Вы часто задерживаетесь на работе?

- да, это про меня
- нет, сижу «от звонка до звонка»
- я вообще постоянно опаздываю и ухожу раньше

9. Вы часто откладываете на завтра то, что можно сделать сегодня?

- постоянно так делаю
- стараюсь этого не допускать
- да, бывает

10. Как Вы видите свое профессиональное будущее?

- я – большой начальник
- хотелось бы небольшого карьерного роста
- открою собственный бизнес
- я сменю сферу деятельности
- хочу вообще не работать

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Результаты тестирования

Таблица 1

Когда Вам последний раз повышали заработную плату?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Недавно	19	95
Очень давно		
Пока растут только обязанности, а не зарплата	1	5
Вообще не повышали		
Итого:	20	100

Таблица 2

С каким чувством Вы идете на работу?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Без негатива	8	40
Чаще с радостью	12	60
Как на каторгу		
Итого:	20	100

Таблица 3

Придя на работу, Вы начинаете:

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Прибираться на рабочем столе	3	15
Трудиться без промедления	16	80
Пить чай, кофе, болтать с коллегами	1	5
Ждать начальника, чтобы приступить к своим обязанностям		
Итого:	20	100

Таблица 4

Вы считаете свою зарплату достойной?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Вы серьезно? Платят копейки	13	65
Вполне, но от прибавки не откажусь	2	10
Думаю, я достоин большего	5	25
Итого:	20	100

Таблица 5

Коллеги часто просят Вашего совета?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Постоянно	10	50
Никогда	5	25
Иногда	5	25
Итого:	20	100

Таблица 6

Во время отпуска Вы отвлекаетесь на рабочие вопросы?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Очень редко	10	50
Да	5	25
Еще чего!	5	25
Итого:	20	100

Таблица 7

Ваш главный недостаток, мешающий работе?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Рассеянность	5	25
Лень	9	45
Озабоченность	6	30
Мне просто не нравится то, что я делаю		
Итого:	20	100

Таблица 8

Вы часто задерживаетесь на работе?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Да, это про меня	4	20
Нет, сижу «от звонка до звонка»	15	75
Я вообще постоянно опаздываю и ухожу раньше	1	5
Итого:	20	100

Таблица 9

Вы часто откладываете на завтра то, что можно сделать сегодня?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Постоянно так делаю	3	15
Стараюсь этого не допускать	16	80
Да, бывает	1	5
Итого:	20	100

Таблица 10

Как вы видите свое профессиональное будущее?

Варианты	Абсолютное число	% от числа опрошенных
Я – большой начальник	1	5
Хотелось бы небольшого карьерного роста	15	75
Открою собственный бизнес	1	5
Я сменю сферу деятельности	2	10
Хочу вообще не работать	1	5
Итого:	20	100